

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2010

Bc. Erika Baštanová

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Péče o zákazníky ve společnosti KRPA PAPER, a.s.

Care of the customers in the company KRPA PAPER, a.s.

DP-EF-KMG-2010-03

ERIKA BAŠTANOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová (katedra marketingu)

Konzultant: Ing. Tomáš Novák, Ph.D. (KRPA PAPER, a.s.)

Počet stran: 100

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4. května 2010

# Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 29. 04. 2010

# Poděkování

Velice ráda bych poděkovala vedoucí práce paní Ing. Světlaně Myslivcové a konzultantovi Ing. Tomáši Novákovi, Ph.D. za vedení a praktické rady při zpracování této diplomové práce a v neposlední řadě také mé rodině, která mi umožnila tuto vysokou školu studovat a po celou dobu mého studia mě podporovala.

## Anotace a klíčová slova

Cílem této práce je zjistit, jak společnost KRPA PAPER, a.s. pečuje o své zákazníky. Pro upevňování a zlepšování vzájemných vztahů mezi společností a jejími zákazníky je vhodné znát i postoj druhé strany, tedy zákazníků. Jak oni vnímají vzájemnou spolupráci a komunikaci s firmou. Jejich postoj je zjišťován vlastním marketingovým výzkumem, který se týká hodnocení spokojenosti zákazníků. Zjištěné výsledky by měly firmě poskytnout přehled o současné spokojenosti jejich zákazníků a pomoci dosáhnout kvalitativně vyšší úrovně v péči o ně.

První část se zabývá teoretickou charakteristikou průmyslového trhu, CRM systémem a kroky souvisejícími s marketingovým výzkumem. Druhá část vychází z praxe a je věnována charakteristice společnosti KRPA PAPER, a.s., jejím průmyslovým zákazníkům, CRM systému podniku a provádění a vyhodnocení marketingového výzkumu týkajícího se hodnocení spokojenosti zákazníků se společností.

V závěru této práce jsou navržena a doporučena opatření pro dosažení kvalitativně vyšší úrovně péče společnosti o její zákazníky.

CRM systém

dotazník

marketingový výzkum

péče o zákazníky

primární a sekundární zdroje dat

průmyslový trh

respondent, dotazovaný

spokojenost zákazníků

## **Annotation and keywords**

The aim of this thesis is to find out how company KRPA PAPER, a.s. cares for their customers. For cementation and improvement of interrelationships, between the company and their customers, is useful to know also the opinion of the other site - the customers. How they perceive mutual cooperation and communication with the company. Their opinion is found out by own marketing research, which is related to evaluation of customers' satisfaction. Results should provide company the summary of current satisfaction of their customers and help them to achieve qualitatively higher level of entertainment.

First part deals with theoretical characterization of industrial market, CRM system and steps which relate to marketing research. Second part results from practice and is devoted to the characterization of company KRPA PAPER, a.s., it's industrial customers, CRM system of the company and carrying out and evaluation of marketing research which relates to the evaluation of customers' satisfaction with the company.

At the end of this thesis are proposed and suggested steps for achieving qualitatively higher level of entertainment.

CRM system

questionary

marketing research

care of the customers

primary and secondary data sources

industrial market

informant

customer's satisfaction

# Obsah

<b>Seznam zkratk a symbolů .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>1 Průmyslový trh .....</b>	<b>15</b>
1.1 Charakteristika průmyslového trhu .....	15
1.2 Kupní situace na průmyslovém trhu .....	19
1.3 Vlivy působící na chování průmyslového zákazníka .....	20
1.3.1 Vlivy prostředí .....	20
1.3.2 Faktory organizace .....	21
1.3.3 Interpersonální faktory .....	22
1.3.4 Individuální faktory .....	22
<b>2 Úvod do problematiky CRM .....</b>	<b>23</b>
2.1 Řízení vztahů se zákazníky - systém CRM .....	23
2.1.1 Přínosy CRM systému pro podnik .....	26
2.2 Péče o zákazníky .....	28
<b>3 Teoretická východiska marketingového výzkumu .....</b>	<b>33</b>
3.1 Zdroje informací .....	34
3.2 Proces marketingového výzkumu .....	35
3.2.1 Přípravná fáze .....	35
3.2.2 Realizační fáze .....	37
3.3 Základní metody sběru primárních dat .....	38
3.3.1 Pozorování.....	39
3.3.2 Dotazování.....	39
3.3.3 Experiment.....	40
<b>4 Charakteristika společnosti KRPA PAPER, a.s. ....</b>	<b>41</b>
4.1 Historie papírenské výroby a papírny v Hostinném .....	41
4.2 Základní charakteristiky skupiny KRPA Holding CZ, a.s. ....	44
4.3 Základní charakteristiky společnosti KRPA PAPER, a.s. ....	45

4.4	Charakteristika výroby společnosti KRPA PAPER, a.s. ....	48
4.4.1	Výroba papíru.....	49
<b>5</b>	<b>Průmysloví zákazníci společnosti KRPA PAPER, a.s.....</b>	<b>50</b>
5.1	Zákazníci společnosti .....	50
5.2	Dodavatelsko-odběratelské vztahy .....	57
5.3	Distribuční politika .....	59
5.4	Vlivy působící na nákupní prostředí.....	60
<b>6</b>	<b>Péče o zákazníky ve společnosti KRPA PAPER, a.s. ....</b>	<b>61</b>
6.1	Informační systém společnosti .....	61
6.1.1	Průběh zakázky informačním systémem PeopleSoft.....	62
6.2	CRM systém společnosti .....	63
6.3	Současná péče o zákazníky společnosti.....	65
6.4	Připravované aktivity v oblasti marketingu.....	68
<b>7</b>	<b>Marketingový výzkum .....</b>	<b>69</b>
7.1	Přípravná fáze .....	69
7.2	Realizační fáze.....	72
7.2.1	Demografie dotazovaných zákazníků .....	73
7.2.2	Obchodní oblast.....	73
7.2.3	Oblast kvality služeb.....	77
7.2.4	Oblast výroby a technických parametrů .....	80
7.2.5	Oblast prezentace .....	83
7.2.6	Celková spokojenost se společností.....	86
7.3	Shrnutí výsledků výzkumu .....	87
<b>8</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>89</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>100</b>



## Seznam zkratek a symbolů

%	procento
a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	business-to-business
CD	kompaktní disk
cit.	citováno
CRM	Customer Relationship Management
CZ	Česká republika
č.	číslo
FSC	Forest Stewardship Council
IČO	identifikační číslo organizace
Ing.	titul inženýr
IS	informační systém
ISBN	Mezinárodní standard číslování knih
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
JUDr.	titul doktor práv
n.p.	národní podnik
např.	například
Obr.	obrázek
PFOA	perfluoroktanová kyselina
Ph.D.	titul doktor
PS	papírenský stroj
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SK	Slovenská republika
spol.	společníci

spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
Tab.	tabulka
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vyd.	vydání

# Seznam tabulek

Tab. 1 TOP zákazníci společnosti KRPA PAPER, a.s.	51
Tab. 2 Údaje o odebraném množství a tržbách od TOP zákazníků v letech 2008 - 2009	54

# Seznam obrázků

Obr. 1 Hlavní vlivy působící na zákazníka	20
Obr. 2 Prvky CRM systému	25
Obr. 3 Proces marketingového výzkumu	35
Obr. 4 Organizační struktura KRPA Holding CZ, a.s.	45
Obr. 5 Organizační struktura KRPA PAPER, a.s.	47
Obr. 6 Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2008	55
Obr. 7 Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2009	55
Obr. 8 Údaje o tržbách získaných od TOP zákazníků v roce 2008	56
Obr. 9 Údaje o tržbách získaných od TOP zákazníků v roce 2009	56
Obr. 10 Velikost dotazovaných firem	73
Obr. 11 Rychlost reakce na poptávku	74
Obr. 12 Zpracování a uzavření kupní smlouvy	74
Obr. 13 Sjednané ceny	75
Obr. 14 Platební podmínky	75
Obr. 15 Termíny dodání	76
Obr. 16 Vyřizování stížností a reklamací	76
Obr. 17 Způsob a úroveň komunikace pracovníků	77
Obr. 18 Potisk	77
Obr. 19 Řezání na archy	78
Obr. 20 Převíjení	78
Obr. 21 Speciální balení	79
Obr. 22 Doprava	79
Obr. 23 Poradenství	80
Obr. 24 Výrobní sortiment z hlediska nabízené šíře	81
Obr. 25 Celková kvalita dodávek	81
Obr. 26 Kvalitativní parametry výrobků	82
Obr. 27 Pružnost reakce na požadované změny	82
Obr. 28 Přístup pracovníků na veletrzích a výstavách	83
Obr. 29 Webové stránky společnosti KRPA PAPER, a.s.	84

Obr. 30 Vzorky, vzorníky	84
Obr. 31 Informační materiály	85
Obr. 32 Zkušební dodávky	85
Obr. 33 Celková spokojenost se společností KRPA PAPER, a.s.	86

# Úvod

V úvodu diplomové práce je nutno podotknout, že v dnešní době je péče o zákazníky považována za stále více důležitou. Dlouhodobé podnikání se v současnosti nemůže obejít bez spokojených zákazníků. Každý zákazník požaduje od svých dodavatelů uspokojení minimálně jeho základních potřeb. Chce-li si ho podnik udržet dlouhodobě, musí mu nabídnout lepší a kvalitnější služby než ty, které by mu nabídla konkurence. Podstatné je, aby dobré vztahy mezi podnikem a zákazníkem byly budovány od začátku jejich vzájemné komunikace. Zákazník předává informace o své spokojenosti svým známým a obchodním partnerům. Touto cestou si podnik upevňuje své postavení na trhu a vytváří si tak i dobré jméno. V opačném případě může nespokojený zákazník jméno podniku poškodit, a to i dlouhodobě. Je dobré si uvědomit, že udržení stávajícího zákazníka je několikanásobně levnější než získání zákazníka nového. V dnešní době na to hodně firem zapomíná.

Tématem diplomové práce je péče o zákazníky. Jejím cílem je zjistit, jak podnik pečuje o své zákazníky, a jak by mohl v budoucnu dosáhnout kvalitativně vyšší úrovně péče o ně. Pro podnik je důležité budování vzájemných vztahů se současnými zákazníky, poznání, chápání a předvídání jejich potřeb a v neposlední řadě respektování jejich přání a zvyklostí. Pro upevňování a zlepšování těchto vztahů je dobré znát i postoj druhé strany, tedy zákazníků. Jak oni vnímají vzájemnou komunikaci s podnikem. Jejich postoj je zjišťován prostřednictvím vlastního marketingového výzkumu. Jeho cílem je se dozvědět, jak jsou zákazníci spokojeni s podnikem. V závěru práce jsou navržena a doporučena opatření pro dosažení kvalitativně vyšší úrovně péče o zákazníky.

Pro vypracování diplomové práce byla vybrána firma KRPA PAPER, a.s., která zaujímá významné postavení v regionu a patří mezi největší výrobce papíru v České republice. Společnost podniká v oblasti papírenského průmyslu a zabývá se výrobou bariérových a nepromastitelných papírů, přímopropisujících papírů chemického typu, různých druhů grafických papírů a recyklovaných papírů.

# 1 Průmyslový trh

První kapitola se zabývá charakteristikou průmyslového trhu, jeho odlišením od trhu spotřebního, kupním rozhodováním u průmyslového zákazníka a v neposlední řadě také vlivy na něj působícími. Patří sem vlivy prostředí, faktory organizace, interpersonální faktory a individuální faktory.

## 1.1 Charakteristika průmyslového trhu

V úvodu je nutné říci, že existují tři typy trhů: průmyslový, obchodní a státní. Zákazníci průmyslového trhu nakupují zboží a služby za účelem pronajímání a zpracování z důvodu výroby nových výrobků a služeb. Obchodníci kupují zase zboží a služby kvůli dalšímu prodeji za účelem dosažení zisku. Mohou jimi být například maloobchody a velkoobchody. Státní trh je tvořen ministerstvy, státními úřady a státními institucemi jako jsou například školy a nemocnice, které je nakupují pro plnění svých státních funkcí. [7]

Průmyslový trh „zahrnuje všechny organizace, které potřebují zboží a služby pro tvorbu jiných produktů nebo služeb, jež prodávají, pronajímají nebo dodávají ostatním.“<sup>1</sup> Tento typ trhu je vytvořen mnoha druhy průmyslů, jako jsou zemědělství, těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, doprava atd. [7]

Průmyslový trh se vyznačuje několika charakteristikami:

- Důležitá je **technologie výrobku**. Ten je vyráběn dle daných specifických požadavků podniku, jako jsou rozměry, odolnost vůči okolním vlivům apod. Výrobce musí dále počítat s fyzickým či morálním opotřebením. Fyzické opotřebením vzniká v důsledku užívání výrobku a dochází k němu i v případě jeho nepoužívání, a to díky povětrnostním vlivům, jako je například vlhkost prostředí. Morální opotřebením nastává v důsledku zastarávání po stránce technické. Důležité také je, aby podnik sledoval a uměl předvídat technologický vývoj na trhu.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. a kol. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 195 s. ISBN: 80-247-0016-6.

- **Prodej výrobků zajišťuje osoba, která má znalosti v oblasti techniky, technologie a současně musí být i obchodníkem.** Tento pracovník musí umět vést obchodní jednání a uzavřít kontrakt.
- **Různorodá poptávka.** Zákazníci jsou velmi odlišní a jejich počet může být na trhu limitovaný. Podniky hledají takové trhy, na kterých mohou rychle a co s nejmenšími náklady zabezpečit svoji výrobu. Vyrábí-li firma například své produkty z nerostných surovin, bude hledat takové místo, kde jich bude dostatek pro zabezpečení hladkého průběhu výroby.
- **Velikost zákazníků je různá.** Neznačená vždy, že velcí zákazníci jsou ti největší odběratelé. I malý zákazník může potřebovat pro svoji činnost velké množství materiálu, a to v případě, tvoří-li hlavní podstatu vyráběného výrobku či služby.
- **Výrobní lhůty.** Výroba některých druhů výrobků může trvat i delší dobu. Mohou to být týdny, měsíce ba dokonce i roky. Za tuto dobu může postupně docházet ke změně technologie. Výrobce musí umět předvídat tyto změny.
- **Životnost výrobků je rozdílná.** U některých může trvat několik měsíců nebo let a u dalších to mohou být i desítky let. Zastarání může nastat jak po fyzické, tak po morální stránce.
- **Průmysloví odběratelé přesně vědí co chtějí a od koho mohou potřebné výrobky nakoupit.** Informace získávají z různých katalogů, časopisů či letáků, kde se dozvědí o dobrých či špatných zkušenostech jiných zákazníků atd. [16]

Průmyslový trh je obrovský. Důvodem je to, že než je finální výrobek prodán konečnému spotřebiteli, jsou jeho části (polotovary) několikrát kupovány, zpracovávány a následně zase prodávány. Tento proces může být mnohokrát opakován, než dojde ke zhotovení finálního výrobku. Na průmyslovém trhu se pohybuje mnohem více peněz než na trhu spotřebním. Tržby z prodeje firmám jsou vyšší než tržby získané od konečných spotřebitelů. [8]



Odlišnosti průmyslového trhu od trhu spotřebního jsou například tyto:

- **Systémový přístup k nákupu.**

*„Rozhodnutí není impulsivní nebo emotivní (jako u některých spotřebitelských nákupů) ale logickým výsledkem chladné analýzy potřeb, možností, požadovaných přínosů a přesně vymezených zdrojů.“<sup>2</sup>*

- **Význam nákupu.**

Výrobky nakoupené na průmyslovém trhu nejsou určeny ke konečné spotřebě, ale jsou dále prodávány nebo zpracovávány z důvodu dosažení zisku.

- **Méně zákazníků.**

Nákupy na průmyslovém trhu jsou často hodně specializované, a proto se zde nachází mnohem méně zákazníků, než jak tomu je na trhu spotřebním.

- **Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy.**

Z důvodu menšího počtu zákazníků si musí firma uvědomit jejich důležitost a vytvářet s nimi těsnější a přátelštější vztahy, které zlepší jejich spolupráci. V současné době jsou dodavatelé nuceni přizpůsobit svoji nabídku přáním a potřebám jednotlivých odběratelů.

- **Závislost poptávky.**

Změní-li se poptávka po zboží na spotřebních trzích, dojde také ke změně poptávky u průmyslových výrobců. Dodavatelé surovin musejí tak sledovat změny i na spotřebních trzích. Zvýší-li se například poptávka lidí po cestování vlakem, musí se to projevit i na průmyslovém trhu. Dojde ke zvýšení prodeje vlakových souprav, různých součástek či náhradních dílů atd., které jsou potřebné pro výrobu a údržbu.

- **Nepružná (neelastická) poptávka.**

Na spotřebních trzích se vyskytuje elastická poptávka po zboží a službách. Zvýšíme-li cenu zboží, vyvolá to výraznější pokles poptávky. Na průmyslových trzích je to ale opačně. Zvýšení ceny vyvolá malý pokles poptávky po zboží. Jedná se tedy o neelastickou (nepružnou) poptávku. To je způsobeno závislostí poptávky

---

<sup>2</sup> Analýza nákupního chování při průmyslových nákupech (B2B) [online]. SyNext s.r.o., 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>>.

a dále tím, jak se zvýšená cena součástky podílí na celkových nákladech daného výrobku. Poptávka může být i krátkodobě nepružná, a to v případě neschopnosti výrobce rychle změnit technologii používanou ve výrobě.

- **Fluktuace poptávky.**

Zvýšení poptávky na spotřebních trzích o několik málo procent, může vyvolat velký nárůst poptávky u průmyslových výrobců. To je způsobeno například náhlými investicemi do technologie, vyřazením zastaralých strojů a zařízení a nákupem nových technologií a zařízení. Některé změny je možné předvídat a některé zase ne, jako jsou například živelné pohromy.

- **Profesionální nakupování.**

*„Obchodní zboží nakupují profesionální nákupčí, kteří musejí respektovat obchodní taktiku firmy, její omezení a požadavky.“*<sup>3</sup> Mohou jimi být například nákupní kvóty, které se na spotřebním trhu nevyskytují. Profesionální nákupčí rozvíjejí postupně své schopnosti a učí se, jak co nejlépe nakupovat, a to při co nejnižších nákladech.

- **Několik kupních vlivů.**

Pro nákup významného zboží je sestavován tým lidí, který se skládá z technických odborníků a vysoce postavených pracovníků, kteří rozhodují o důležitých nákupech.

- **Přímé nakupování.**

Organizace na průmyslových trzích nakupují většinou přímo u výrobců než od zprostředkovatelů. A to především, pokud se jedná o drahé a složité produkty.

- **Vzájemná reciprocita.**

Jedná se o dvě organizace, mezi kterými existují vzájemné dodávky.

- **Leasing.**

V dnešní době existuje hodně firem, které si místo nákupu potřebného vybavení toto vybavení za poplatek pronajmou. Může se jednat o pronájem strojů, automobilů, stavebních jeřábů apod. Ušetřené peníze firmy investují do jiných nákupů či projektů. Další výhodou je například získání nejnovějších strojů, lepších služeb a dokonce i určitých daňových výhod. [8, 9, 16, 21]

---

<sup>3</sup> KOTLER, P. a kol. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 196 s. ISBN: 80-247-0016-6.

## ***1.2 Kupní situace na průmyslovém trhu***

Průmyslový zákazník má několik možností při svém rozhodování o nákupu. Rozhodování je závislé na typu kupní situace. Existují tři typy: přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a první nákup.

- **Přímý opakovaný nákup.**

Tento druh nákupu je prováděn opakovaně a pravidelně. Odběratel získal, díky pravidelně se opakující spolupráci s dodavatelem, dostatek informací. Není proto nutné o něm hledat nějaké nové. Odběratel je s ním spokojený a nemá důvod ke změně. Dodavatel si musí najít způsob, jak si udržet své zákazníky. Toho dosáhne tím, že jim nabídne něco, co nenabízí konkurence, jako je třeba vysoká kvalita za slušnou cenu. Nákupy vznikají rutinní cestou bez zásahu ostatních a stará se o ně nákupní oddělení. Vyskytuje-li se v okolí potencionální dodavatel, musí být schopen umět přesvědčit odběratele, proč je dobré změnit jím zvolenou rutinní cestu. Existují zde ale i určitá rizika, která bere odběratel na vědomí, jako je například zvýšení nákladů.

- **Modifikovaný opakovaný nákup.**

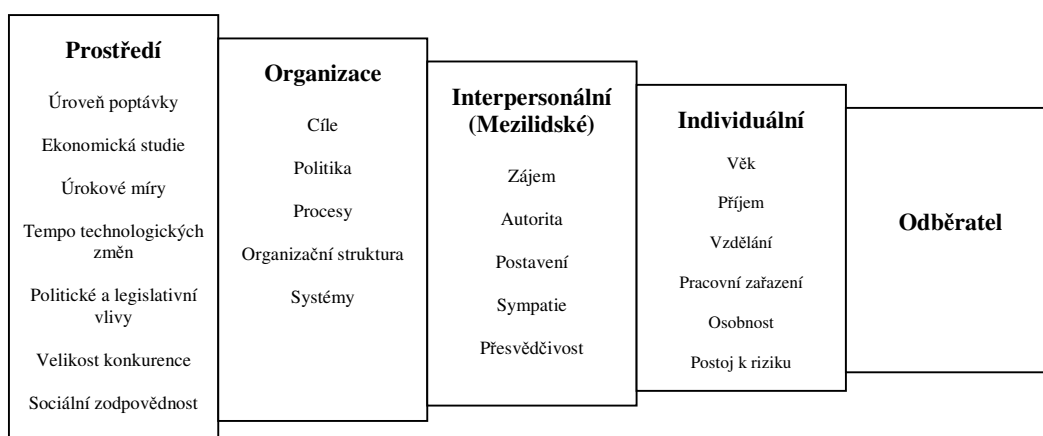
Je to situace, ve které nákupčí požaduje změnu druhu výrobku, kvality či ceny. Stávajícímu dodavateli může takto vzniknout hrozba v podobě příchodu konkurence. Ta přichází na trh s podobnými, možná i lepšími, nabídkami pro získání či dokonce pro přebrání zákazníka. Stávající dodavatel se musí snažit ze všech sil, aby si ho udržel.

- **První nákup.**

Jedná se o nákup výrobku či služby, které si kupující pořizuje poprvé a nemá s nimi žádné zkušenosti. Nákupčí si musí získat potřebné informace jak o dodavateli, tak o technických stránkách výrobku, který chce nakoupit. Čím je nákup dražší, riskantnější a časově náročnější, tím se na jeho kupním rozhodovacím procesu podílí více lidí. U tohoto typu nákupu musí nákupčí učinit nejvíce rozhodnutí, tj. určit konkretizaci výrobku, horní hranici ceny, množství, způsob a datum dodání, zvolit vhodného dodavatele apod. [8, 9, 16]

### 1.3 Vlivy působící na chování průmyslového zákazníka

Podle Philipa Kotlera jsou průmysloví zákazníci při svém nákupním rozhodování vystaveni mnoha vlivům. Na tomto typu trhu se objevuje mnoho nabídek od dodavatelů, které si jsou mnohdy dosti podobné a pro racionální rozhodování zde není příliš místa. Mohou-li být požadavky zákazníka uspokojeny více dodavateli, vybere si toho, který lépe uspěje v osobním jednání. U nabídek s velkými odlišnostmi se zákazník rozhoduje na základě ekonomických faktorů. Hlavní vlivy působící na chování průmyslového zákazníka jsou rozděleny do čtyř hlavních skupin: vlivy prostředí, vlivy organizace, vlivy interpersonální (mezilidské) a vlivy individuální. Tyto skupiny jsou znázorněny v Obr. 1. Mezi těmito vlivy existuje propojení.



Obr. 1 Hlavní vlivy působící na zákazníka

Zdroj: KOTLER, P. a kol. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-247-0016-6.

#### 1.3.1 Vlivy prostředí

Zákazník na průmyslovém trhu je ovlivňován vlivy jak ze současného, tak i očekávaného ekonomického prostředí. Těmi mohou být velikost investice, spotřebitelské výdaje, ekonomické výhledy apod. Podle Philipa Kotlera patří mezi důležité faktory prostředí nedostatek klíčových materiálů. Podniky jsou proto v dnešní době ochotné nakupovat a udržovat větší skladové zásoby nedostatkových surovin. Chtějí mít jistotu zabezpečení

plynulosti svých výrob, a proto jsou uzavírány s dodavateli dlouhodobé smlouvy. Průmysloví zákazníci jsou dále ovlivněni změnami ve svém okolí - technologickými, politickými, konkurenčními apod. Dodavatel musí umět vypořádat tyto vlivy a odhadnout, jak následně ovlivní jeho zákazníky. [8, 9]

### 1.3.2 Faktory organizace

Každá organizace sleduje své vlastní cíle, má svoji politiku, organizační strukturu, své procesy, systémy a svůj způsob jednání. Dodavatel se musí s těmito faktory seznámit v co nejvyšší míře. Jedná se především o:

- **Růst významu zásobovacích oddělení.**

*„Zásobovací útvary zaujímají v hierarchii podniku často relativně nízké postavení navzdory skutečnosti, že rozhodují mnohdy o více než polovině veškerých nákladů firmy.“<sup>4</sup>*

- **Centralizace/decentralizace nákupu.**

Ve větších firmách bývá zvykem, že si každá divize či závod obstarává potřebné nákupy sama. V současné době některé firmy centralizují nákupy, které následně vedou ke značným úsporám, ke zjednodušení dodavatelské struktury a ke sjednocení a k užší spolupráci mezi nákupním oddělením, projektanty a provozem firmy. Centralizované nákupy jsou dlouhodoběji zaměřené. K decentralizovanému nákupu dochází v nákupu drobných položek, jako jsou například kancelářské potřeby apod. Dochází ke snížení nákladů v oblasti administrativy, souvisejících se zajištěním a vyúčtováním těchto drobných nákupů.

- **Internetové nakupování.**

Během posledních několika let dochází k výraznému růstu internetového obchodování mezi firmami, někdy též označovanému jako B2B.

- **Dlouhodobé smlouvy.**

Firmy obchodující na průmyslovém trhu stále více uzavírají dlouhodobé kontrakty s důvěryhodnými dodavateli. [8, 16]

---

<sup>4</sup> KOTLER, P. a kol. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 201 s. ISBN: 80-247-0016-6.

### **1.3.3 Interpersonální faktory**

Nákupní centrum je často tvořeno lidmi, kteří se navzájem ovlivňují. Mají různé zájmy, pravomoce a schopnosti umět někoho přesvědčit. Dodavatel nemůže předem vědět, jak se bude zákazník chovat v průběhu svého rozhodování. Všechny informace, které získá o interpersonálních vztazích, mu budou užitečné při jednání s ním. [7, 9]

### **1.3.4 Individuální faktory**

Každá osoba, která je účastníkem rozhodovacího procesu, má své zájmy, motivace, představy a preference. Ty jsou ovlivněny věkem, příjmem, vzděláním, zkušenostmi, osobností, ochotou riskovat apod. [7]

## 2 Úvod do problematiky CRM

V dnešní době jsou podniky zahlcovány všemožnými informacemi o svých zákaznících. Jsou vytvářeny na všech možných stranách, a to všude tam, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Podniky mohou získat informace například díky uskutečnění nákupu se zákazníkem, servisu, návštěvě webových stránek, provádění určitých studií výzkumu, průzkumu týkajícího se spokojenosti jejich zákazníků (např. pomocí dotazování) apod.

Všechny potřebné informace o zákaznících se v podniku nacházejí ve všech jeho odděleních, ve kterých jsou rozptýleny v různém množství. Mohou být ukryty v různých databázích, plánech či záznamech oddělení. Aby se podniky těmto problémům vyhnuly, zavádějí informační systém řízení vztahů se zákazníky pro efektivnější zpracování informací, ve kterém budou obsaženy veškeré podrobné informace o individuálních zákaznících. Tento systém musí být postupně doplňován o nové informace a údaje. [9]

### 2.1 Řízení vztahů se zákazníky - systém CRM

Každý podnik, který chce mít co nejefektivnější zpracování svých informací, musí mít zaveden řádně propracovaný informační systém. Ten v dnešní době obsahuje softwarové programové balíky, které zabezpečují správu a práci s databázemi. Součástí tohoto systému musí být také systematický sběr a správa informací v neelektronické podobě.

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) „*je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení **optimální rovnováhy** mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno **maximálním ziskem obou stran.***“<sup>5</sup> Pro dosažení již zmíněného optima je důležité, aby docházelo k vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů mezi podnikem a jeho zákazníky, které přinášejí hodnotu v podobě zisku oběma zúčastněným stranám. [5]

---

<sup>5</sup> CHLEBOVSKÝ, V. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 23 s. ISBN 80-251-0798-1.

CRM systém je založen na udržování a provozování zákaznických databází a sjednocuje všechny informace získané od prodejních, servisních, technologických, vývojových a marketingových skupin. Následně podává celkový pohled na vztah mezi podnikem a jeho zákazníkem. Jeho úkolem je sbírat a vyhodnocovat informace, ke kterým mají následně jednodušší a hladší přístup autorizovaní pracovníci podniku. [9]

Mezi základní pilíře úspěšného zavedení CRM systému patří: [5]

- **Změna myšlení všech zaměstnanců firmy** (přechod od produktové orientace firmy k uspokojování zákaznických potřeb).
- **Využívání modernějších nástrojů** (především z oblasti informačních technologií).
- **Průběžné provádění kontroly úspěšnosti procesu** (jeho zpětná vazba).

CRM se soustřeďuje na prvky kvality z pohledu vztahu k zákazníkovi, a ne ve vztahu ke kvalitě produktu. Kvalita CRM je složena ze tří prvků - lidí, procesů a technologií. Mezi těmito prvky existuje přímá souvislost, která je doplněna o prvek čtvrtý - obsah. [18]

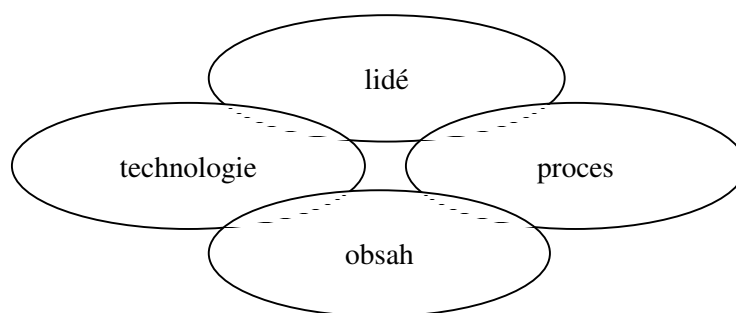
- **Lidé** (lidský kapitál, včetně aktivní účasti všech zaměstnanců).  
Pro podnik je důležité, aby měl pracovník kontaktovaný zákazníkem konkrétní požadované znalosti, týkající se dané věci. Je tedy nutné, aby tato osoba měla umožněn co možná nejrychlejší přístup k požadovaným informacím. Díky tomu bude vyhověno požadavku zákazníka v co možná nejkratší době.
- **Procesy** (CRM systém sjednocuje marketingové, prodejní a servisní procesy).  
Kontaktuje-li zákazník svého dodavatele, předpokládá, že mu bude ihned poskytnuta požadovaná pomoc. Podnik musí zákaznickovy požadavky co nejdříve zpracovat a následně je předat na příslušné pracoviště ke konečnému vyřízení. Pro zákazníka je vysoká kvalita hodnocena tak, že se mu dodavatel ozve sám a předloží mu všechny možné způsoby řešení jeho problému. U těchto procesů je důležité, aby usnadňovaly zákazníkovi jeho život a práci.
- **Technologie** (rozsah a oblast použití).  
Zákazník chce mít zajištěn přístup k požadovanému uspokojení jeho potřeb pomocí různých médií, kterými mohou být call centra, Internet, e-mail, fax atd. Nenabízí-li podnik média, která by zákazník rád využíval, jsou dodavatelské služby hodnoceny



jako neuspokojivé, protože nebyla dosažena požadovaná kvalita a nedošlo ke vzniku shody mezi požadavkem zákazníka a službou poskytovanou dodavatelem.

- **Obsahy** (sběr dat, jejich uchování, vyhledávání, třídění, analýza apod.).

Pro co možná nejlepší a nejužší vytváření a udržování kvalitních vztahů se zákazníky je důležité, aby podnik podrobně znal zákazníka, který s ním chce navázat spolupráci. Vysoce kvalitní hodnocení ze strany zákazníka bude pouze v případě, jestliže budou mít pracovníci dodavatele potřebná data co nejrychleji k dispozici. Pojem „obsahy dat“ znamená jak údaje o konkrétním zákazníkovi, tak data, která zákazník požaduje od svého dodavatele. [18]



Obr. 2 Prvky CRM systému

*Zdroj: WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.*

Za kvalitní CRM se považuje takový systém, pomocí něhož poskytne dodavatel zákazníkovi služby, informace v požadovaném rozsahu co nejrychleji. Nabízí-li podnik svému zákazníkovi velké množství služeb, může to mít na něj stejně negativní účinky, jako kdyby mu nabízel jejich nízkou kvalitu. [18]

Je-li zákazníkovi poskytnuta služba jedním dodavatelem, bude ji následně požadovat i od jiných firem, se kterými bude obchodovat. Chce-li mít firma se svým CRM systémem náskok před konkurencí, musí umět rychle reagovat na případné změny na trhu. Objeví-li se na trhu nové služby, jako jsou komunikační centra apod., musí být firma schopna co nejrychleji tuto novou službu poskytnout svým zákazníkům, aby byly splněny jejich nové požadavky. [18]

V důsledku zavedení CRM systému v dnešní době může podnik dosáhnout výrazných výhod oproti konkurenci. Ty se budou ale postupně snižovat z důvodu zavádění CRM systému konkurencí. Zákazník může kdykoliv odejít od svého stávajícího dodavatele a přejít ke konkurenci, udělá-li mu zajímavější nabídku.

### **2.1.1 Přínosy CRM systému pro podnik**

K bádání v oblasti marketingových procesů docházelo už na konci průmyslové revoluce. V této době se firmy soustředily na to, co uměly vyrobit, ale ne na to, co trh vyžadoval. Výrobky byly prodávány za nákladově kalkulovanou cenu a ne za cenu tržní, na které je v současné době stavěn moderní marketing. Po skončení průmyslové revoluce začali výrobci vyrábět své produkty laciněji, což následně vedlo k nadprodukcí ve výrobě a tedy i k nižším výrobním nákladům. Ty byly následně dodávány zákazníkům za co nejnižší cenu. Postupně firmy začínaly vyrábět výrobky, o které byl na trhu zájem a docházelo ke zpětné vazbě mezi zákazníkem a výrobcem. Hlavním cílem se tak stal zákazník a výrobce proto musel zjistit, jaká jsou jeho přání, potřeby apod. [5]

Aby bylo zavedení a používání CRM systému pro podnik prospěšné, musí mu přinášet nějaké výhody. Těmi mohou být například: [18]

#### **1. Bezproblémový průběh obchodních procesů.**

Užití CRM systému vede k menším problémům při zpracovávání obchodních procesů v odděleních marketingu, odbytu a služeb a i mezi nimi navzájem. Dochází k tomu pomocí jednotné databáze informací o individuálních zákaznících podniku. Přínos CRM vede také ke snížení nákladů na tyto procesy a vytváří oboustranné vazby.

#### **2. Více individuálních kontaktů se zákazníky.**

Podnik může mít velké množství zákazníků. Podstatné je, aby byly s nimi budovány individuální vztahy pro přesnější a lepší uspokojení požadavků každého z nich. Toho může být dosaženo například prostřednictvím call centra, prodeje po telefonu, individuálních internetových stránek apod.

**3. Více času na zákazníka.**

Jedná se o získání časových úspor a ne o najímání dalších pracovníků pro uspokojování potřeb zákazníků podniku. Získaný čas lze následně investovat do zvýšení kvality vztahů se zákazníky. Aby byl vztah úspěšně udržovaný, musí si na něj najít čas obě strany.

**4. Odlišení od konkurence.**

Podnik využívající CRM systém se liší od konkurence tím, že zde dochází k budování lepších vztahů s jeho zákazníky než u podniku, který ho zaveden nemá. Mohou ho používat jak velké, tak střední i malé firmy.

**5. Vylepšení image.**

Podniky využívají CRM systém pro vylepšení své image, aby mohly lépe uspokojit individuální požadavky svých zákazníků. Zákazníci si mezi sebou předávají informace o svých obchodních partnerech a dochází tak k jejich pozitivní propagaci. Chovají-li se firmy ke svým zákazníkům oddaně a mají-li na ně čas, jsou následně odměněni jejich důvěrou. Dlouhodobá důvěra je mnohem vzácnější pro podnik než ta krátkodobá. Spokojení zákazníci uzavírají s firmou více pravidelně se opakujících kontraktů a firma si takto buduje svoji pozici silnější značky.

**6. Přístup k informacím v reálném čase.**

Pro přežití na trhu musí mít management přístup k informacím v reálném čase. Ty se mohou týkat např. prodeje, reakcí zákazníků na služby poskytované podnikem atd. Pomocí CRM systému mají všichni pracovníci potřebné informace okamžitě k dispozici. Čím dříve jsou jim k dispozici, tím dříve mohou reagovat na případné změny.

**7. Spolehlivé a rychlé odpovědi.**

CRM systém umožňuje všem autorizovaným pracovníkům podniku získat potřebné informace, a to tak, že stisknou několik tlačítek na klávesnici. Ihned a spolehlivě získají potřebné odpovědi na své otázky. V databázi CRM jsou jakékoliv změny ihned zaznamenány a dány na vědomí všem autorizovaným pracovníkům.

**8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami.**

Komunikace mezi oddělením marketingu, odbytu a oddělením služeb se díky používání CRM systému zvyšuje a zlepšuje. Informace získané jedním oddělením mohou být rychle využívány ostatními odděleními.

#### 9. **Nárůst efektivity týmové spolupráce.**

Z důvodu zavedení CRM systému v podniku dochází k růstu efektivity práce mezi jednotlivými týmy a jejich členy. Získané informace jedním týmem jsou následně k dispozici týmům dalším, které je obratem využívají pro svoji práci.

#### 10. **Růst motivace pracovníků.**

Pomocí CRM systému se pracovníci vzdávají svého obvyklého papírování a informace vkládají elektronicky do systému CRM. Z něho jsou následně získávány a dochází tak k poklesu práce v oblasti administrativy. Pracovníkům je takto poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práci, která se pro ně tímto stává více zábavnější. Dochází tak ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců firmy. Než dojde k zavedení CRM systému do podniku je nutné na tuto změnu připravit všechny své zainteresované pracovníky.

## ***2.2 Péče o zákazníky***

V minulém století si podniky neuvědomovaly, jak důležitá je péče o jejich zákazníky. Bylo to způsobeno tím, že se v jejich blízkosti vyskytovala pouze malá konkurence či dokonce žádná. Nemusely si proto s péčí o zákazníky lámat hlavu. V dnešní době se ale dlouhodobé podnikání neobejde bez spokojených zákazníků a péče o ně se stává stále více důležitější. Je-li podnikem prováděna důkladně, může ho to stát mnohem méně peněžních prostředků, než by musel vydat například na nějakou propagaci pro zviditelnění svého jména.

Dostatečná péče o zákazníky se projevuje tak, že dostávají to, co oni žádají, mají pocit, že je jejich potřebám nasloucháno, že jednající pracovník firmy je k nim pozorný a snaží se jim co možná nejlépe pomoci atd. Zákazník získá pocit, že je ve středu zájmu podniku a díky tomu se z něj stává spokojený zákazník. Firma nakonec dosáhne toho, že její zákazníci nebudou odcházet ke konkurenci. Ztratí-li podnik svého zákazníka, dochází tím ke snížení zisku a současně dává příležitost konkurenci pro jeho získání. Vyskytnou-li se nějaké problémy, musí být pracovníkem firmy okamžitě řešeny a případné chyby ihned napravovány, aby byl zákazník v co nejvyšší míře spokojený. [37]

Mezi CRM systémem a spokojeností zákazníků existuje propojenost. V CRM systému jsou obsaženy podrobné informace o jednotlivých zákaznících. Podnik přesně ví, co zákazníci potřebují, jaké mají požadavky apod. Tímto dochází ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků, což následně vede k vytváření dlouhodobějších a přátelštějších vztahů.

Podle JUDr. Aleše Spáčila si musí podnik vytvořit 4 základní principy péče o zákazníky.  
[15]

- **Otevřenost.**

Zákazník se na svého dodavatele obrací proto, že ho považuje za toho nejlepšího. Čím podrobněji se zákazník svěřil dodavateli se svými potřebami, tím snadněji on bude moci vyhovět jeho potřebám, požadavkům či přáním. Tvoří tak základní kámen při navazování dlouhodobé spolupráce. Existují ale i interní informace, které nesmí znát nikdo jiný než jen autorizovaní pracovníci. Otevřenost se může projevat například tak, že dodavatel nechá svého zákazníka sledovat přes webové stránky, kde se právě nachází jeho objednané zboží. Je-li tento princip v podniku zaveden, zákazník cítí, že má věci pod kontrolou.

- **Proaktivitu.**

Dodavatel musí umět odhadnout a předvídat, co zákazník očekává nebo co ho znepokojuje. Je-li toho schopen, zákazník to velmi ocení. Součástí tohoto principu je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem. Objeví-li se nějaký problém mezi zákazníkem a dodavatelem, dodavatel se musí jako první obrátit na zákazníka a neočekávat, že se zákazník ozve sám.

- **Férovost.**

Vztah zákazníka a dodavatele musí být založen na vzájemné férovosti. Může nastat situace, ze které by těžila jedna strana (dodavatel) a zároveň by došlo k poškození strany druhé (zákazníka). Dodavatel se musí této situaci vyhnout a nevyužít ji. Bude-li porušen tento princip, dojde k zániku partnerství mezi dodavatelem a zákazníkem.

- **Znalost zákazníka.**

Pro podnik je velice důležité vědět, kdo jsou jeho zákazníci.

Zákazníky může mít podnik po celém světě. Každému jednotlivému zákazníkovi se musí podnik věnovat individuálně, protože každý z nich má své vlastní nároky a potřeby. Ty se odvíjejí od vyspělosti ekonomiky, ve které se zákazník nachází. Čím je ekonomika vyspělejší, tím má zákazník vyšší požadavky. Náročný zákazník vyžaduje od svého dodavatele nejvyšší profesionální chování a také vstřícný lidský přístup.

Je nutné si uvědomit, že existuje určitý rozdíl mezi spokojeností a loajalitou zákazníka. Spokojenost zákazníka „je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání.“<sup>6</sup> Loajalita znamená „dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváníích zákazníka do budoucnosti.“<sup>7</sup>

Zda-li je zákazník spokojený s nákupem záleží na tom, jestli se přínos z produktu shoduje s jeho očekáváním. Je-li přínos z produktu nižší než je zákazníkovo očekávání, je nespokojený. Pokud je ale přínos z produktu vyšší než očekávání, je zákazník spokojen či dokonce nadšen. Očekávání jednotlivých zákazníků jsou odlišná. Záležejí především na referencích jejich přátel, známých a obchodních partnerů, na předchozích nákupních zkušenostech, na informacích z různých sdělovacích prostředků apod. Při vytváření hladin očekávání musí být marketingoví pracovníci ostražití. Stanoví-li očekávání příliš nízko, budou uspokojeni pouze současní zákazníci a nepovede to k získání dalších. Naopak jsou-li očekávání příliš vysoká, tzn. nemusejí být naplněna, mohou být zákazníci nakonec zklamáni. Firmy se musí snažit spokojenost zákazníků maximalizovat. [9, 19]

---

<sup>6</sup> CHLEBOVSKÝ, V. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 49 s. ISBN 80-251-0798-1.

<sup>7</sup> ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 214 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Očekávání přístupu zákazníka může být následující: [43]

- **Profesionalita.**

Jedná se o spolehlivost, kvalitu a pečlivé služby v perfektním provedení nabízené dodavatelem.

- **Pružnost.**

Dodavatel musí být vstřícný vůči zákaznickým požadavkům a umět rychle reagovat při vzájemné komunikaci.

- **Řešení problémů.**

Dodavatel musí umět řešit okamžitě nečekané komplikace, jako je například reklamace.

- **Omluva.**

Dopustí-li se dodavatel nějaké chyby, musí se umět zákazníkovi upřímně omluvit a nabídnout mu za to jako kompenzaci nějakou náhradu či zvýhodnění.

V praxi bývá časté, že se podniky soustředí především na bohatší zákazníky. Nesmí ale zapomínat i na ty méně majetné. Musí si uvědomit, že zdání mohou klamat. Z chudého zákazníka se nakonec může vyklubat zákazník bohatý a prosperující, který v budoucnu bude tvořit velkou část firemních zisků. Má-li ale zákazník skutečně méně peněžních prostředků, musí si podnik uvědomit, že i on může mít kolem sebe bohaté přátele či obchodní partnery, kterým bude moci tento podnik doporučit. Osobní doporučení je ta nejlepší reklama pro firmu, kterou může vytvářet spokojený zákazník.

Zákaznická věrnost může být firmou oceněna tak, že svému zákazníkovi nabídne různé dárky, například v podobě peněžního poukazu, pozvání na večeři či různé jiné společenské akce. Tyto drobnosti jsou vnímány zákazníkem upřímně a utvářejí dobré vzájemné vztahy. [43]

## **Prostředky budování dlouhodobé péče o zákazníky**

Využívá-li firma CRM systém, může jí současně pomoci ke zvyšování zisku a spokojenosti zákazníků. Jedná se tak o cestu, která prohlubuje a utváří vztahy mezi zákazníkem a firmou. Tyto systémy mohou být firmě nápomocny například v: [43]

- **Testování novinek.**

Chce-li firma vyrobit nový výrobek či poskytovat novou službu svým zákazníkům, musí tuto novinku nejdříve vyzkoušet na svých zákaznících, jak ji budou vnímat oni, zda pozitivně či negativně. Zaujme-li je tato novinka, může se firma pustit do dalších příprav nového výrobku či služby.

- **Rozesílání korespondence.**

Podniky mohou svým zákazníkům rozesílat různé děkovné dopisy, novoročenky či různá přání k narozeninám, výročím apod. Touto cestou se podniky připomenou svým zákazníkům a současně je mohou informovat o svých novinkách.

- **Společenské akce.**

Stálí zákazníci jsou zváni firmou na různé formální akce (semináře, konference) či neformální akce (výlety, grilování, golf).

- **Věrnostní programy (systémy).**

*„Věrnostní systém (program) můžeme charakterizovat jako nástroj podnikatele, jehož prostřednictvím se snaží působit na zákazníka za účelem zajištění jeho věrnosti podniku, případně značce produktu. Funguje na principu motivování zákazníků k častějšímu a k většímu nákupu zboží nebo služeb prostřednictvím poskytování různých forem odměny (dárků, slev, bonusů apod.), které je jinak obtížné nebo nákladné získat.“*<sup>8</sup> Podstatou je odměnit svého zákazníka za chování, které firma od něj požaduje. Může se například jednat o opakovaný nákup vybraného výrobku firmy. Tyto programy musí být součástí všech fází kupního rozhodovacího procesu. Nejintenzivnější jsou v přednákupní a v ponákupní fázi v porovnání s běžnými nástroji podpory prodeje. Nevýhodou těchto systémů jsou ale jejich vysoké náklady.

---

<sup>8</sup> ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2049-4.



### 3 Teoretická východiska marketingového výzkumu

Aby mohl podnik o své zákazníky co nejlépe pečovat, musí současně vědět, jak jeho péči vnímají oni. Přece právě oni jsou ti, kdo rozhodují o úspěchu podniku. Firma může ze svého pohledu poskytovat péči kvalitní, ale zákazník ji může vnímat zcela jinak. Z jeho pohledu by se jednalo, až v tom nejhorším případě, o péči nekvalitní. V takovéto situaci může dojít až k jeho konečné ztrátě. Podniku musí proto záležet na tom, jak kvalitní péči svým zákazníkům poskytuje.

Pokud se chce podnik tomuto problému vyhnout, musí zjistit, jak zákazníci vnímají jeho péči. Při jejím zjišťování se může dozvědět, co si přejí zlepšit, co jim v jejich vztahu chybí a naopak, co považují v jeho péči za nepodstatné. Moderní marketingový výzkum srozumitelně a výstižně popsal Ing. Roman Kozel, Ph.D..

Podle Romana Kozla znamená marketingový výzkum „*systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.*“<sup>9</sup> Je charakterizován vysokou vypovídací schopností, aktuálností získaných informací a jedinečností. Na druhou stranu musí podnik za jeho provedení vynaložit vysoké finanční prostředky, je náročný na kvalifikaci pracovníků a také na čas.

Podnik se může rozhodnout, zda využije pro svůj výzkum vlastní oddělení, specializované agentury či jejich kombinaci. Využití vlastního oddělení znamená, že se podnik musí spolehnout na své vlastní schopnosti a lidské zdroje. Výzkumné externí agentury provádějí výzkum na zakázku speciálně pro daný podnik nebo pro větší počet firem současně. Třetí možností je kombinace obou předchozích variant. Podnik si zajišťuje maximální množství činností vlastními silami a agenturu si najímá na speciální aktivity, jako je například využití odborníků. [10]

---

<sup>9</sup> KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 48 s. ISBN 80-247-0966-X.

### ***3.1 Zdroje informací***

Aby byly získané informace následně použitelné, musejí být úplné, pravdivé, srozumitelné, objektivní, aktuální atd. Při sběru informací platí zásada, že podnik nejprve zkoumá sekundární údaje. Vyskytne-li se ale nějaká komplikace, je následně potřeba přistoupit ke shromažďování primárních dat.

#### **Sekundární informace**

Sekundární informace jsou data, která byla nashromážděna za nějakým jiným účelem a jsou podniku k dispozici. Podnik k nim má jednodušší přístup a většinou byla získána k jinému primárnímu účelu. Firma má tyto data k dispozici v kratší době a jejich získání je mnohem méně náročnější a levnější v porovnání se získáním dat primárních. Proto musí být marketingový výzkum zahájen sběrem těchto údajů. Nevýhodou těchto informací je, že mají všeobecnou vypovídající schopnost a nemusí tedy zcela splňovat požadavky, potřebné pro daný výzkum. Dále nejsou známy skutečnosti, za kterých byly nabyty.

Sekundární data se dělí na vnitřní (interní) a vnější (externí) podle zdroje údajů. Vnitřní zdroje jsou data, nacházející se v různých odděleních podniku a díky tomu jsou levnější. Mohou jimi být interní informace, získané z výkazu zisku a ztrát, z finančních plánů, z dokumentů o činnosti podniku (například vyhodnocování reklamací, stížností) apod. Vnější zdroje pramení z vnějšího prostředí podniku, jako jsou zprávy statistických úřadů, odborné publikace, Internet, výzkumné zprávy, právní předpisy, technické normy, informace z médií apod.

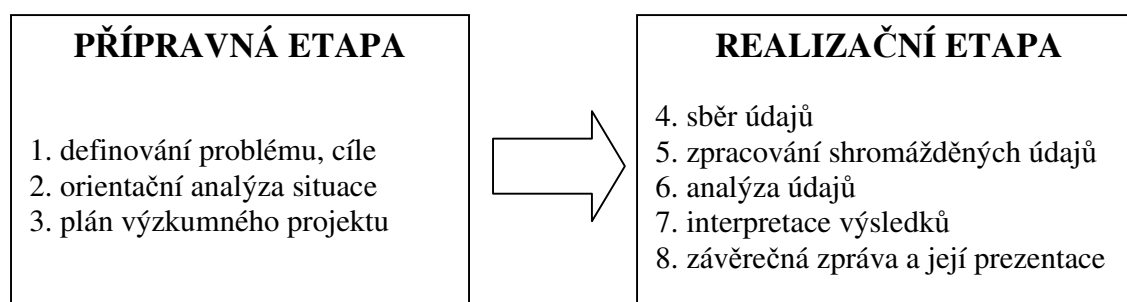
#### **Primární informace**

Nestačí-li pro daný výzkum sekundární informace, musí se přistoupit ke sběru dat primárních. To jsou data, která jsou shromažďována pro daný specifický účel. Získávají se prostřednictvím vlastního výzkumu podniku a jsou následně pro dané potřeby výzkumu používána. K jejich sběru může podnik využít jednu ze tří metod – pozorování, dotazování, experiment. Jedná se o úplně nové informace, které nebyly předtím nikde zveřejněny. Jejich hlavními výhodami je aktuálnost a konkrétnost, jsou tzv. šité na míru. Tento sběr je v porovnání se sběrem sekundárním nákladnější, časově a technicky náročnější. [10, 14]

## 3.2 Proces marketingového výzkumu

V této části je stručně charakterizován vlastní marketingový výzkum, jak ho musí podnik provádět, aby získal potřebné informace pro řešení dané problematiky.

Hlavním úkolem výzkumu je co možná nejlépe identifikovat marketingové problémy. Každý výzkum se skládá ze dvou hlavních etap, a to z přípravné fáze a z realizační fáze. Obě etapy se skládají z několika kroků, které na sebe následně navazují. Tyto etapy jsou znázorněny v Obr. 3. Aby podnik předešel případným problémům, musí být pečlivý především v přípravné fázi. [10]



Obr. 3 Proces marketingového výzkumu

Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.  
ISBN 80-247-0966-X.

### 3.2.1 Přípravná fáze

#### Definování problému, cíle

Podaří-li se podniku přesně stanovit problém a cíle výzkumu, dojde k úspoře celkových nákladů a času. Pro výzkumníky je důležité znát problematiku výzkumu. Definování problému stanovuje účel výzkumu a vytyčuje jeho cíle. Účel podává odpověď na otázku, z jakého důvodu je výzkum prováděn. Cíl výzkumu definuje hlavní faktor, který výzkumníkovi určí další postup jeho práce. „Dobře definovaný cíl znamená především:

*určit řešení problému, navrhnout, kde hledat informace, najít alternativní řešení, specifikovat, které údaje shromažďovat.“<sup>10</sup>*

### **Orientační analýza situace**

Analýza situace znamená, že je provedeno „*neformální zjišťování, jaké informace jsou dostupné pro řešení našeho problému.*“<sup>11</sup> Díky těmto zjištěním lze následně lépe vymezit problém a stanovit, jaké další informace budou pro výzkum potřeba. Výzkumník provádí neformální kontakty s informovanými lidmi. To jsou ti, co jsou seznámeni s danou problematikou a znají prostředí firmy, pro kterou se provádí průzkum (např. zaměstnanci firmy). Dále je možné hledat potřebné informace v různých publikacích ba dokonce i u konkurence.

### **Plán výzkumného projektu**

Jedná se o plán realizace a kontroly daného výzkumu. Plán výzkumného projektu je dokument, ve kterém jsou zaznamenávány všechny důležité činnosti, ke kterým dojde v průběhu celého výzkumu. Výzkumník si nejprve zvolí vhodnou metodu sběru dat - pozorování, dotazování nebo experiment. Dále si může vybrat typ vhodného dotazování - osobní, písemné, telefonické či elektronické. Důležité je také stanovit základní soubor, tj. jaká skupina osob (subjektů) bude oslovena. V praxi je prakticky nemožné dotazovat se všech, proto je důležité určit vhodný výběrový vzorek, který bude následně zastupovat celý segment. Při sběru informací může být použit dotazník, záznamový arch, scénář apod. Než se výzkumník pustí do samotného výzkumu (sběru dat), musí nejdřív překontrolovat případné chyby v plánu. [10]

---

<sup>10</sup> KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 73 s. ISBN 80-247-0966-X.

<sup>11</sup> KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 76 s. ISBN 80-247-0966-X.

### **3.2.2 Realizační fáze**

#### **Sběr údajů**

Výzkumník musí zajistit správný a plynulý průběh všech činností, které jsou součástí sběru dat. Důležité je zapojit nové pracovníky (pozorovatele, tazatele apod.), kteří mu budou nápomocni ve sběru potřebných údajů. S těmito pracovníky musí být provedeno školení, kde jim bude vysvětleno všechno, co se týká výzkumu (smysl, cíle, metody apod.). Dále s nimi budou provedeny testovací práce, jako je například zkušební dotazování.

#### **Zpracování shromážděných údajů**

V dnešní době se při zpracování údajů používá výpočetní technika. Je zde proto zmiňován pojem kódování údajů, který převádí slova do různých symbolů, nejčastěji však číselných. Ke každé možnosti odpovědi na určitou otázku je v dotazníku přidělen konkrétní číselný kód. Ten následně vede k usnadnění práce výzkumníka při zadávání zjištěných údajů do počítače (elektronické podoby). U otevřených otázek je situace náročnější proto, že respondenti odpovídají svými slovy a nevybírají si z možných variant. Výzkumník musí postupně projít všechny dotazníky (nebo spíše většinu) a vybrat takové odpovědi, které se v nich vyskytují nejčastěji, a těm pak následně přiřadit kódy. Pro zpracování zjištěných údajů je využíváno tzv. statistické výpočetní prostředí. To je tvořeno specializovaným statistickým softwarem (např. Statgraphics) a obecným programovým vybavením (Excel, Access apod.).

#### **Analýza údajů**

Nejdříve výzkumník analyzuje výsledky každé kladené otázky. Dále jsou zkoumány odpovědi několika otázek dohromady nebo podle jednotlivě zvolených skupin dotazovaných. Následně výzkumník zjišťuje četnost odpovědí (počet vyskytujících se jednotlivých odpovědí), úroveň (popis centrálními momenty – modus, medián, kvantily atd.), variabilitu (proměnlivost, s jakou kolísají hodnoty kolem středu), rozložení zkoumaných znaků a závislost mezi proměnnými.

### **Interpretace výsledků**

Předposlední krok realizační etapy se nazývá interpretace výsledků. Zde jsou převáděny výsledky analýzy do konečných závěrů a doporučení, které budou nejvhodnější pro řešení dané problematiky. Než výzkumník navrhne vlastní řešení, musí nejdříve ještě jednou posoudit přesnost údajů zjištěných z analýzy. Hlavním cílem interpretace výsledků musí být to, že výzkumník navrhne zadavateli správná doporučení pro řešení dané problematiky. Chce-li výzkumník, aby jeho doporučení byla věrohodná, musí zadavatele odkázat na svůj zdroj, na kterém staví svoji hypotézu. Výzkumník interpretuje to, co zjistil a ne to, co měl zjistit.

### **Závěrečná zpráva a její interpretace**

Výzkumník prezentuje své výsledky i v písemné formě, tj. v základní formě prezentování dosažených výsledků. Informuje tak zadavatele o průběhu výzkumu a o zjištěných výsledcích. V konečné fázi dochází k jeho ústní prezentaci. Nejdůležitějším úkolem je přesvědčit zadavatele o možnostech nápravy dané problematiky, a to prostřednictvím výzkumníkových návrhů a doporučení. Cílem je následné zavedení výsledků výzkumu do běžné praxe firmy. [10]

## ***3.3 Základní metody sběru primárních dat***

Výzkumník si může vybírat ze tří metod sběru primárních dat, aby získal přesné, aktuální, kvalitní a nezkreslené informace. Těmi jsou pozorování, dotazování nebo experiment.

Volba zvolené metody výzkumníkem záleží na: [14]

- Charakteru zkoumané problematiky a dostupnosti potřebných informací.
- Účelu, cílech a rozsahu výzkumu.
- Kvantitě a kvalitě potřebných informací.
- Dostupnosti dotazovaných a stupni přesnosti zkoumání.

### **3.3.1 Pozorování**

Tato metoda se provádí bez aktivní účasti pozorovaného na výzkumu a bez jakéhokoliv zásahu pozorovatele. Výzkumník pozoruje chování lidí, jejich pocity, reakce atd. K výhodě této metody patří, že sledování pozorovaného je nezávislé na jeho ochotě spolupracovat při daném výzkumu. Na druhou stranu nevýhoda spočívá v náročnosti pozorovatele, na čas a finanční prostředky. [10]

### **3.3.2 Dotazování**

Tato metoda patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Jejím základem je pokládání otázek respondentovi pomocí dotazníku, záznamového archu apod. V praxi existují čtyři typy dotazování, které se mohou navzájem kombinovat. Jedná se o osobní, písemné, telefonické a elektronické dotazování. Volba typu závisí na mnoha faktorech. Těmi jsou finanční a časové možnosti, charakter a rozsah zjišťovaných informací atd.

#### **Osobní dotazování**

Tento typ se používá v praxi nejčastěji a vyznačuje se největší návratností. Je zde vytvářen osobní styk tazatele s dotazovaným, tj. přímá komunikace. Hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi oběma stranami. Tazatel může respondentovi například upřesnit význam otázek a současně mohou být využity názorné pomůcky - obrázky, vzorky, modely apod. Na druhou stranu je tento typ dotazování nákladný (školení tazatelů apod.), velmi náročný na čas, přípravu a organizaci. Respondenti ztrácejí anonymitu při dotazování, což může vést v konečné fázi k nepřesným a nepravdivým odpovědím.

#### **Písemné dotazování**

V tomto typu dotazování se často využívá dotazník, který je respondentovi doručen poštou či jiným způsobem, například předáním na výstavách a veletrzích. Výhodami mohou být poměrně nízké náklady, tazatel neovlivňuje respondenta, a ten má více času na rozmyšlení svých odpovědí. Nevýhodou je nízká návratnost. Pro zvýšení motivace respondenta při vyplňování dotazníku musí tazatel na úvod přiložit průvodní dopis, v něm vysvětlit cíl

dotazování, specifikovat jeho následné vyplnění, určit termín, do kterého je možné dotazník odeslat a nakonec mu poděkovat za spolupráci. Tento typ je používán v případě, má-li tazatel dostatek času na daný výzkum, je totiž velmi náročný na čas. Trvá déle, než se vyplněné dotazníky vrátí zpět k tazateli. U této metody nelze použít názorné pomůcky.

### **Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování se podobá osobnímu a považuje se za nejrychlejší metodu. Jeho odlišností je, že zde chybí osobní kontakt s dotazovaným. Hlavní výhodou je rychlost při získání požadovaných odpovědí. Vykazuje nižší náklady, odstraňuje pocit z vniknutí do soukromí, což může vést k upřímnějším a otevřenějším odpovědím. Nevýhodou je, že se respondent musí soustředit na kladené otázky. Ty musí být pokládány jednoduše, srozumitelně a stručně, aby respondenta nezdržovaly či ho nenudily, jinak dojde ke snížení jeho soustředěnosti. Tazatel nemůže využívat názorné ukázky.

### **Elektronické dotazování**

Informace jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníků zasílaných respondentům do jejich e-mailových schránek či získány z webových stránek. Mezi jeho výhody patří minimální finanční a časová náročnost. Toto rozesílání je několikanásobně levnější než zasílání klasických dopisů prostřednictvím pošty. Následné zpracování odpovědí bývá jednodušší a rychlejší, protože jsou shromažďovány v elektronické podobě. Tazatel může v tomto typu dotazování použít grafické pomůcky - videoklipy, obrázky apod. [10]

### **3.3.3 Experiment**

*„Při experimentu provozujeme zpravidla **testování**, při kterých se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.“*<sup>12</sup> Jeho výhodou je, že má dotazovaný možnost kontrolovat celý průběh výzkumu. Na druhou stranu respondenti vědí o své účasti a mohou se chovat nepřírozeně, což následně povede ke zkreslení výzkumu. Tato metoda je časově náročná a vede k vysokým nákladům. [10]

---

<sup>12</sup> KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 145 s. ISBN 80-247-0966-X.



## 4 Charakteristika společnosti KRPA PAPER, a.s.

Společnost KRPA PAPER, a.s. navazuje na tradici výroby papíru v Podkrkonoší. Tato tradice trvá více než 170 let. V současnosti patří KRPA PAPER, a.s. mezi největší výrobce papíru v České republice a zaujímá významné postavení i na zahraničních trzích, a to především v Evropě (Německo, Polsko, Francie, Itálie, Řecko atd.), jihovýchodní Asii a Austrálii. Zabývá se výrobou bariérových a nepromastitelných papírů, přímopropisujících papírů, grafických papírů a recyklovaných papírů.

### 4.1 Historie papírenské výroby a papírny v Hostinném

První písemné zprávy, o výrobě papíru v okolí Hostinného, jsou známy z počátku 16. století. V této době byla výroba závislá na čisté a prudké vodě horských řek, především na Labi. První známá papírna v Podkrkonoší vznikla v Trutnově. Na konci 16. století byla založena nová papírna v Kunčicích nad Labem a za ní následovaly papírny v Lánově, Mladých Bukách, Vrchlabí a Žacléři. Pracovní podmínky dělníků a technologie výroby se v období 16. až 18. století téměř neměnily.

První polovina 19. století se stala v oblasti papírenského průmyslu dobou nástupu průmyslové revoluce. Opravdový rozvoj nastal až v druhé polovině tohoto století. Toto období je nazýváno obdobím „páry a elektřiny“. *„Mohutný rozvoj papírenství v 19. století je výrazně rozdělen do dvou etap, z nichž první souvisí v celoevropském měřítku s vynálezem papírenského stroje na přelomu 18. a 19. století a druhá je podmíněna prudkým rozvojem chemie ve druhé polovině století, který umožnil výrobu papíru z celulózy získané ze dřeva a definitivně tak otevřel cestu k velkovýrobě papíru.“*<sup>13</sup> První papírnou v Hostinném se stala papírna Labský mlýn, vybavená papírenským strojem, který umožňoval výrobu nekonečného papírového pásu. Byla založena bratry Gustavem a Vilémem Kiesslingovými.

---

<sup>13</sup> Historie výroby papíru v Hostinném [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: < <http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=53&lng=cs> >.

*„Labský mlýn byl původně starý valdštejnský zámek z počátku 16. století, který po přesídlení hraběcí rodiny Deymů do nedalekých Nových Zámků ztratil svou původní funkci a sloužil jen správním a hospodářským účelům.“*<sup>14</sup> V roce 1838 koupila papírnu obchodnická firma František Lorenz a syn. O čtyři roky později přistoupil do firmy nový společník Julius Eichmann. Společně koupili pozemky na Michaelově poli na okraji města při řece Labi a přejmenovali firmu na František Lorenz synové a Eichmann. V roce 1856 vypukl v Labském mlýně požár, který se rychle rozšířil a celý závod téměř vyhořel. Dalším společníkem firmy se stal Gustav Roeder, který se podílel na následné obnově papírny. Stále větší spory mezi Lorenzem na straně jedné a Eichmannem a Roederem na straně druhé, vedly k jejich dohodě o rozdělení firmy. Františku Lorenzovi zůstala ve vlastnictví papírna Labský mlýn a Eichmannovi a Roederovi Dolní papírna na Michaelově poli. V roce 1865 došlo i k rozdělení firmy na Eichmann a spol. v Hostinném a Roeder a spol. v Maršově. Vyráběl se zde dopisní, psací, tiskový a balicí papír, bílý a barevný hedvábný papír, cigaretový papír atd. Výrobu zde zabezpečovaly dva papírenské stroje.

V letech 1870 až 1871 byla vybudována přes Hostinné železnice z Trutnova do Nové Paky. Díky její výstavbě došlo ke zlepšení spojení papírny se světem. O rok později, po smrti Julia Eichmanna, převzal všechny jeho povinnosti ve firmě syn Theodor Eichmann a po šesti letech začal vyrábět školní sešity. V této době se začala v papírnách v Hostinném používat buničina, jako hlavní surovina při výrobě papíru. Z tohoto důvodu se firma rozhodla pro výstavbu celulózky a zavedení výroby buničiny. V roce 1873 byla Lorenzova firma přejmenována na Elbemühler Papierfabriks und Verlagsgesellschaft. V roce 1897 byl uveden do provozu v pořadí již třetí papírenský stroj, sloužící k výrobě balicích papírů. *„V Eichmannově hostinské papírně se věnovala již ve dvacátých letech velká pozornost zušlechťování papíru, pro něž bylo zřízeno zvláštní oddělení, rozšířené po roce 1928. Hlavním posláním bylo pružné přizpůsobení požadavkům zákazníků jako zásadní podmínka pro zlepšení odbytu.“*<sup>15</sup> Její specifičností byla výroba papírů na bankovky, poštovní známky, akcie a ceniny, kreslicí papíry vynikající jakostí a fotografické papíry.

---

<sup>14</sup> *Historie výroby papíru v Hostinném* [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: < <http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=53&lng=cs> >.

<sup>15</sup> ŠVEC, J. a kol. 150 let papírenské výroby v Hostinném, Hostinné: Krkonošské papírny, n. p., 1985. 55 s..

Od roku 1945 docházelo na našem území k obrovskému znárodnování podniků. Na základě dekretu prezidenta Beneše byla papírna v Hostinném zestátněna a začleněna do nově vzniklého podniku Krkonošské papírny. Od roku 1948 bylo Hostinné považováno za „hlavní město papíru“. Na počátku roku 1949 byly Krkonošské papírny rozděleny na samostatné podniky - Úpské papírny, Polabské papírny a Krkonošské papírny. Po několika letech byl změněn název Krkonošské papírny na Papírny Zdeňka Nejedlého, n. p.. O pět let později došlo k opětovnému sloučení všech tří podniků pod jeden společný název, a to Krkonošské papírny, se sídlem v Hostinném. 1. března 1984 došlo k uzavření Labského mlýna a skončila tak dlouhá historie první papírny v Hostinném a o dva měsíce později byl zastaven i provoz v celulózce. [17]

V květnu 1992 vznikla privatizací společnost KRKONOŠSKÉ PAPÍRNY a.s.. Rok 1994 byl pro firmu významný z důvodu tlaku na kvalitu a rozšíření sortimentu. Zvýšila se poptávka po papírenských produktech, což vedlo k opětovnému zahájení výroby sešitů. O rok později vznikla skupina KRPA, kterou vedle mateřské firmy KRKONOŠSKÉ PAPÍRNY a.s., tvořilo dalších šest firem, specializujících se na výrobu a zpracování papíru a obchod s papírenskými produkty. V roce 2004 tvořilo skupinu KRPA deset společností, jejichž hlavní činností byla výroba a zpracování papíru, obchod a služby. K výrobním společnostem KRKONOŠSKÉ PAPÍRNY a.s. a KRPA, a.s. se přidal závod v Plzni, dále PAPÍRNY BRNO a.s. a KRPA KUBIKO spol. s r.o., které zaujímaly významné postavení na českém a slovenském trhu ve výrobě a prodeji speciálních papírů, papírenských výrobků pro kanceláře a školy a asfaltových izolačních pásů.

O čtyři roky později se společnost KRKONOŠSKÉ PAPÍRNY a.s. přeměnila na KRPA Holding CZ, a.s. a rozštěpila se na KRPA PAPER, a.s. (výroba papíru), KRPA ENVELOPE, a.s. (výroba dopisové konfekce), KRPA FORM, a.s. (výroba tiskopisů a pokladních roliček), KRPA DEHTOCHEMA, a.s. (výroba izolačních pásů), KRPA INVESTMENT, a.s. (zajištění realitní činnosti), PAPÍRNY BRNO a.s., KRKONOŠSKÉ PAPÍRNY a.s. (zajištění servisní činnosti pro skupinu KRPA Holding CZ, a.s.). Ty se dále rozdělily na KRPA SLOVAKIA spol. s r.o. (velkoobchod s papírem a kancelářskými potřebami), KRPA GASTRO, s.r.o. (zajišťuje stravovací a ubytovací služby) a TRANSPED KRPA, s.r.o. (zajišťuje mezinárodní a vnitrostátní zaslátelství a dopravu).

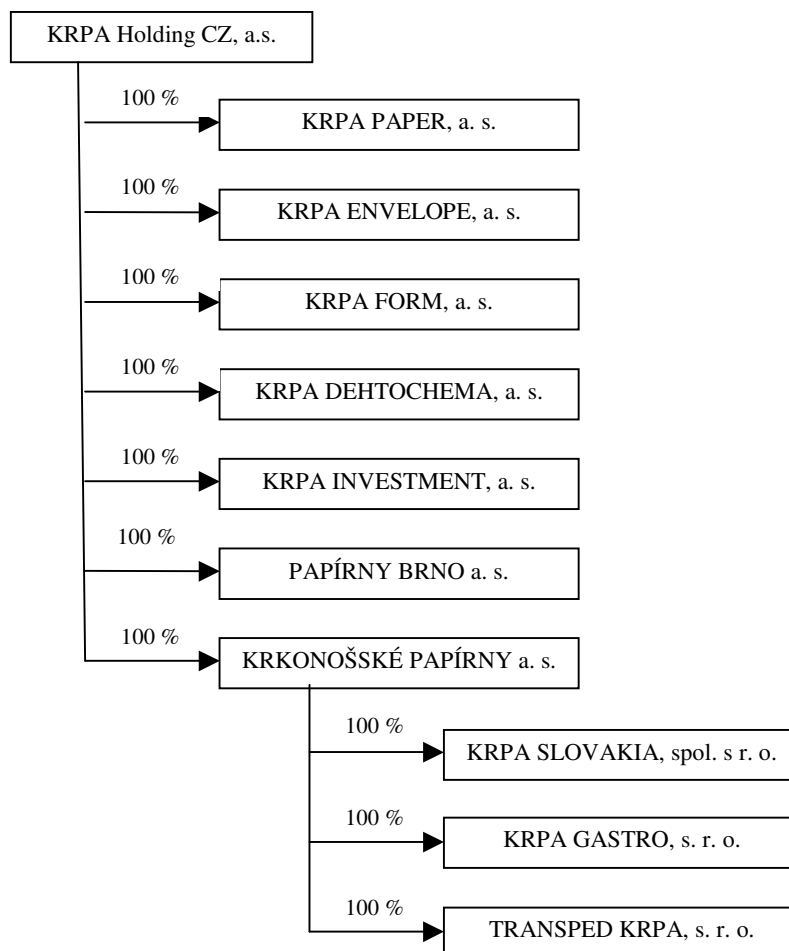
## ***4.2 Základní charakteristiky skupiny KRPA Holding CZ, a.s.***

V této části je stručně charakterizována skupina KRPA Holding CZ, a.s.. Jsou zde zmíněny její nejdůležitější údaje (obchodní firma, právní forma, sídlo, datum založení, IČO, výše kapitálu a počet emitovaných akcií), orgány a organizační strukturu. Skupina se skládá z několika společností. Pro lepší přehlednost byl vytvořen Obr. 4, ze kterého je vidět, jaké společnosti spadají pod skupinu KRPA Holding CZ, a.s.

Nejdůležitější údaje o skupině jsou následující:

<b>Obchodní firma:</b>	KRPA Holding CZ, a.s.
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 266 543 71 Hostinné
<b>Datum založení:</b>	28. prosince 2007
<b>IČO:</b>	275 30 396
<b>Výše základního kapitálu:</b>	3 783 780 Kč
<b>Počet emitovaných akcií:</b>	378 378 ks v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 Kč
<b>Představenstvo:</b>	
Předseda představenstva:	Ing. Jaroslav Jiříčka
Člen:	Ing. Helena Kindlerová
Člen:	Ing. Otakar Vlačíha
<b>Dozorčí rada:</b>	
Předseda dozorčí rady:	Ing. Jan Červinka
Člen:	Ing. Jaroslav Lánský
Člen:	Zdeněk Tauchman

### Organizační struktura skupiny KRPA Holding CZ, a.s.:



Obr. 4 Organizační struktura KRPA Holding CZ, a.s.

Zdroj: KRPA PAPER, a.s.

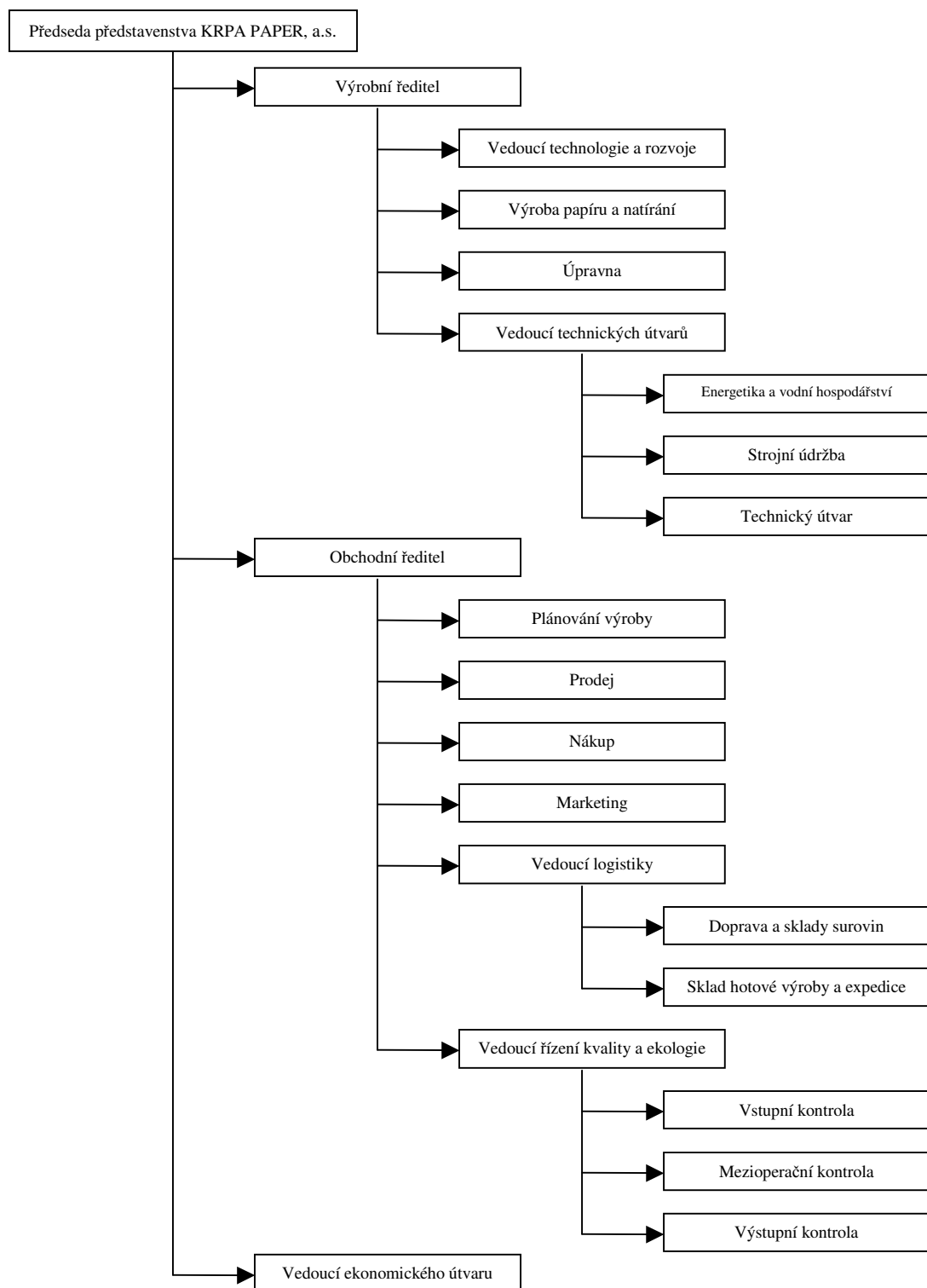
### 4.3 Základní charakteristiky společnosti KRPA PAPER, a.s.

Tato část je věnována charakteristice společnosti KRPA PAPER, a.s.. Jsou zde zmíněny její nejdůležitější údaje (obchodní firma, právní forma, sídlo, datum založení, IČO, výše kapitálu, počet emitovaných akcií a počet zaměstnanců), orgány a organizační struktura. Společnost KRPA PAPER, a.s. má složitou organizační strukturu. Pro lepší přehlednost byl vytvořen Obr. 5, ze kterého je vidět, jaká oddělení se ve společnosti nacházejí.

Mezi nejdůležitější údaje společnosti patří:

<b>Obchodní firma:</b>	KRPA PAPER, a.s.
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 266 543 71 Hostinné
<b>Datum založení:</b>	1. května 2008
<b>IČO:</b>	275 37 820
<b>Výše základního kapitálu:</b>	196 000 000 Kč
<b>Počet emitovaných akcií:</b>	1 ks v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 196 000 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	210
<b>Představenstvo:</b>	
Předseda představenstva:	Ing. Jaroslav Jiříčka
Člen:	Ing. Michal Michel
Člen:	Ing. Otakar Vlačíha
<b>Dozorčí rada:</b>	
Předseda dozorčí rady:	Ing. Jan Červinka
Člen:	Ing. Helena Kindlerová
Člen:	Vladimír Jandáček

## Organizační struktura společnosti KRPA PAPER, a.s.:



Obr. 5 Organizační struktura KRPA PAPER, a.s.

Zdroj: KRPA PAPER, a.s.

#### ***4.4 Charakteristika výroby společnosti KRPA PAPER, a.s.***

Společnost se zabývá výrobou různých druhů papírů - bariérových a nepromastitelných papírů, přímopropisujících papírů, grafických papírů a recyklovaných papírů.

##### **Bariérové a nepromastitelné papíry**

Nepromastitelné papíry jsou ve společnosti KRPA PAPER, a.s. označovány obchodním názvem KH PACK. Jsou určeny jak pro technické účely, tak pro přímé balení potravin, které obsahují různá množství tuků a vody. Dále je možné je použít i jako bariérovou vrstvu chránící balený výrobek před vlhkostí a tuky z vnějšího okolí, a rovněž jako papíry na pečení. Vyrábí se zde několik druhů a záleží jen na zákazníkovi, který bude pro jeho potřebu ten nejvhodnější.

##### **Přímopropisující papíry**

Tento druh papíru se vyrábí v Krkonošských papírnách už od roku 1986, a tudíž má společnost mnohaleté zkušenosti s jeho vývojem. Díky těmto zkušenostem může být zákazníkům nabídnuta vysoká přidaná hodnota, jako je kvalita výrobku, služby spojené s výrobou, zpracováním, prodejem, distribucí a odborné poradenství. Může se použít na výrobu výplatních pásek, faktur, dodacích listů, pokladních roliček apod.

##### **Grafické papíry**

- Obálkový papír pro výrobu obálek různých typů a velikostí je vyráběn, buď z čisté buničiny nebo jako recyklovaný papír s velkým podílem sběrového papíru.
- Kancelářský papír v různých druzích se používá do tiskáren, kopírek, faxů, dále pro výrobu školních a kancelářských potřeb, jako jsou bloky, sešity, psací papír apod.
- Papír na výrobu formulářů, tzv. tabulační papír, se používá na výrobu nekonečných skládaných formulářů do tiskáren.
- Ofsetový papír pro ofsetový tisk např. publikací, knih.

##### **Recyklované papíry**

V současné době se zvyšuje poptávka po recyklovaném papíru. Vyrábějí se z něho například sešity a obálky.



#### 4.4.1 Výroba papíru

Základní surovinou pro výrobu papíru je buničina, která se vyrábí hlavně ze dřeva, eventuálně z jiných rostlin. Pro papírenský průmysl jsou důležité duté útvary tzv. buňky. Buňky dřeva z jehličnanů se výrazně liší od buněk z listnatých stromů. Většina dřevní hmoty u jehličnanů je tvořena dlouhými a úzkými vlákny a u listnatých stromů jsou to kratší a objemnější vlákna. Pro výrobu papíru se užívají i vlákna z hadrů, různých rostlin a také již použitý papír (sběrový papír). Buničina se získává vařením dřevěných štěpků v celulózkách. Výroba papíru se dělí na dvě fáze. První je příprava papíroviny zahrnující rozvlákňování buničiny, mletí, plnění, klížení a barvení. Druhá fáze je zpracování papíroviny na papírenském stroji. Po rozvlákňování a botnání (příjem vody vlákny) se buničina upravuje mletím, aby vznikly podmínky pro vytvoření vazebných útvarů mezi jednotlivými vlákny. Jedná se o změny rozměrů vláken v podélném a příčném směru a nárůst aktivního povrchu vláken. Tyto změny zajišťují získání potřebných vlastností papíroviny, a tím i výsledné vlastnosti papíru. Do výrobního procesu se přidávají i různé pomocné papírenské přípravky - syntetická klíždla, plnidla (kaolin, uhličitán vápenatý), škroby (kukuřičný, bramborový), barviva a další přípravky dle druhu vyráběného papíru.

Papírovina po vyčištění natéká rovnoměrně na síto papírenského stroje, potřebnou rychlostí a dostatečně zvlhčená, aby se zabránilo vločkování vláken. To zajišťuje přetlaková nátoková skříň ovlivňující tvorbu listu a mechanické vlastnosti papíru. Po nátoku papíroviny na síto začíná intenzivní odvodňování pomocí různých odvodňovacích prvků (odvodňovacích lišt, sacích skříní a sacího válce). Další voda je odstraněna lisováním mezi válci v lisové části papírenského stroje. V sušící části dochází k odstranění zbývající vody odpařováním pomocí tepla, předávaného sušícími válci vyhřívanými parou, až na sušinu kolem 95 %. Na jejím konci jsou jeden až dva chladicí válce, které se používají k ochlazení pásu papíru před vstupem do hladicího kalandru. Při výrobě některých druhů papíru zákazník často požaduje povrchové úpravy, natíráním nebo impregnací přímo na papírenském stroji, pomocí klížícího lisu – Speed Sizeru. Kalandrováním se papír stává hladší a zmenší se jeho tloušťka. Posledním krokem je navíjení papíru s použitím obvodového navíjení s pneumatickým přitlakem. Nakonec dochází k úpravě papíru, jako je převíjení, řezání na archy, potisku, zvážení a zabalení zboží dle požadavku zákazníka. [39]

## **5 Průmysloví zákazníci společnosti**

### **KRPA PAPER, a.s.**

V této kapitole jsou charakterizováni nejdůležitější průmysloví zákazníci společnosti, dodavatelsko-odběratelské vztahy, dále distribuční politika společnosti a nakonec vlivy působící na nákupní prostředí.

Společnost KRPA PAPER, a.s. vyrábí a prodává své produkty pouze průmyslovým zákazníkům. Ti je následně zpracovávají a upravují podle svých vlastních potřeb. Než se finální produkt dostane ke konečnému spotřebiteli je většinou několikrát přepracován a vlastněn více majiteli. Firma vyrábí pouze výrobky, které jsou určeny k dalšímu zpracování. Například nepromastitelný papír je u odběratele kaširován s hliníkovou fólií a potištěn. Výrobce potravin potom do tohoto obalového prostředku zabalí máslo, margarín apod.

#### ***5.1 Zákazníci společnosti***

Společnost KRPA PAPER, a.s. má několik desítek českých i zahraničních průmyslových zákazníků. Ze všech zahraničních a tuzemských odběratelů bylo vybráno 17 TOP zákazníků, kteří se nacházejí na území České republiky a Slovenské republiky. Tyto TOP firmy byly zvoleny, protože se nejvíce podílejí na celkovém obratu společnosti KRPA PAPER, a.s. z České a Slovenské republiky. Dlouhodobě spolupracují se společností a udržují s ní velmi dobré vztahy. Jejich seznam je uveden v Tab. 1, seřazený na základě abecedního pořadí.

Tab. 1 TOP zákazníci společnosti KRPA PAPER, a.s.

Stát	Zákazník
CZ	AL INVEST Břidličná, a.s.
	Baloušek, s.r.o.
	EPOS spol. s r.o.
	Ing. Štěpán Vlček
	KRPA ENVELOPE, a.s.
	KRPA FORM, a.s.
	Litobal s.r.o.
	Obchodní tiskárny, akciová společnost
	Opavia - LU, s.r.o.
	PAPÍRNY BRNO a.s.
	STEPSA s.r.o.
	Systemprint Drescher, spol.s r.o.
	Těšínské papírny, s.r.o.
	Tiskárna CICERO, spol. s r.o.
SK	Harmanec - Bags, s.r.o.
	Harmanec - Kuvert, spol. s r.o.
	KRPA Slovakia spol. s r.o.

Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s.

#### **AL INVEST Břidličná, a.s.**

AL INVEST Břidličná, a.s. patří mezi nejvýznamnější české výrobce válcovaných polotovarů z hliníku a flexibilních obalových materiálů. Kaširuje hliníkovou fólii s nepromastitelným papírem pro výrobu obalů na potravinářské výrobky. [20]

#### **Baloušek, s.r.o.**

Baloušek, s.r.o. je tiskařská společnost. Patří mezi přední české výrobce kalendářů, diářů, hospodářských tiskopisů, dětského a doplňkového sortimentu. Provádí ofsetový tisk, grafické, tiskařské a knihařské zpracování. [22]

#### **EPOS spol. s r.o.**

EPOS spol. s r.o. vyrábí a prodává školní a kancelářské potřeby, termokotoučky a dekorace. Provádí tisk, perforaci, převíjení a řezání rolí apod. [24]

### **Ing. Štěpán Vlček**

Ing. Štěpán Vlček se zabývá nákupem papíru a jeho následným prodejem tiskárnám k dalšímu zpracování.

### **KRPA ENVELOPE, a.s.**

KRPA ENVELOPE, a.s. patří pod skupinu KRPA Holding CZ, a.s.. Zabývá se zpracováním papíru, především se orientuje na výrobu poštovních obálek a poštovních tašek určených jak pro obchodní, tak soukromou korespondenci. [28]

### **KRPA FORM, a.s.**

KRPA FORM, a.s. je také součástí skupiny KRPA Holding CZ, a.s.. Zabývá se zpracováním papíru, především se soustřeďuje na výrobu obchodních tiskopisů, kancelářského papíru, rolí, kotoučků a dalšího zboží. [29]

### **Litobal s.r.o.**

Litobal s.r.o. se zaměřuje na výrobu zboží z papíru a lepenky (krabice, sáčky apod.) a na jejich potisk. [32]

### **Obchodní tiskárny, akciová společnost**

Obchodní tiskárny, akciová společnost se zabývá hlavně polygrafickou činností. Svým zákazníkům nabízí mnoho produktů, jako jsou flexibilní obaly, grafické etikety, samolepicí etikety, tiskopisy, lehká kartonáž, kalendáře atd. [33]

### **Opavia - LU, s.r.o.**

Opavia - LU, s.r.o. patří k největším a nejznámějším českým potravinářským podnikům. Je největším výrobcem trvanlivého pečiva ve východní a střední Evropě. [34]

### **PAPÍRNY BRNO a.s.**

PAPÍRNY BRNO a.s. patří také do skupiny KRPA Holding CZ, a.s. a k velkým zpracovatelským firmám na českém území. Orientuje se na výrobu produktů z papíru, kartonu a lepenek. Jedná se především o výrobu školních a kancelářských výrobků (školní sešity, poznámkové bloky, zápisníky apod.), širokého sortimentu obalů z papírových

materiálů a plastů. Dále nabízí kvalitní ofsetový tisk, zpracování potištěných archů, letáky, katalogy, apod. [35]

#### **STEPS s.r.o.**

STEPS s.r.o. se zabývá zpracováním papíru, kovových a umělých fólií, textilních a jiných materiálů. Prodává školní a kancelářské potřeby, roličky do digitálních tachografů atd. Dále nabízí služby jako jsou podélné řezání, archivování a potisk papírů, fólií atd. [38]

#### **Systemprint Drescher, spol.s r.o.**

Systemprint Drescher, spol. s r.o. je polygrafická firma, specializující se na výrobu obchodních formulářů. [40]

#### **Těšínské papírny, s.r.o.**

Těšínské papírny, s.r.o. patří mezi největší zpracovatele papíru na českém území. Nabízí služby v oblasti polygrafické výroby - tisk, dokončující zpracování, balení a dopravu. [41]

#### **Tiskárna CICERO, spol. s r.o.**

Tiskárna CICERO, spol. s r.o. se zaměřuje na výrobu různých tiskopisů, lepených bloků, vstupenek apod. [42]

#### **Harmanec - Bags, s.r.o.**

Harmanec - Bags, s.r.o. má sídlo na Slovensku. Tento podnik se zabývá výrobou papírových sáčků určených pro potravinářské výrobky, pohlednice, mince a bankovky apod. [25]

#### **Harmanec - Kuvert, spol. s r.o.**

Harmanec - Kuvert, spol. s r.o. patří mezi největší výrobce obálek na Slovensku a zaujímá také významné postavení v jejich prodeji na území České republiky a Maďarska. [26]

#### **KRPA Slovakia spol. s r.o.**

KRPA Slovakia spol. s r.o. patří do skupiny KRPA Holding CZ, a.s. a působí na Slovensku, jako výrobce a velkoobchod s papírem a kancelářskými potřebami. [31]

Údaje o jejich odebraném množství v tunách a tržbách v Kč v letech 2008 - 2009 jsou uvedeny v Tab. 2. Z důvodu vyskytující se konkurence na trhu jsou zákazníci v Tab. 2 označeni příslušným číslem a neexistuje tedy žádná propojenost s Tab. 1.

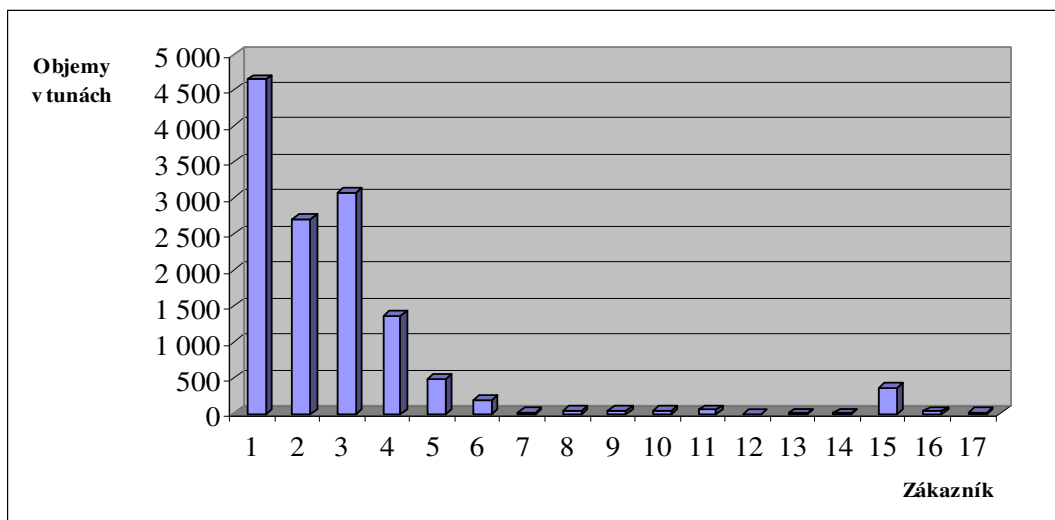
Tab. 2 Údaje o odebraném množství a tržbách od TOP zákazníků  
v letech 2008 - 2009

Stát	Zákazník	2008		2009	
		tuny	Kč	tuny	Kč
CZ	1	4 654	99 067 691	3 417	68 644 113
	2	2 702	69 117 063	2 834	66 499 808
	3	3 076	64 910 642	1 230	27 790 069
	4	1 360	34 548 093	868	21 499 123
	5	490	13 891 520	938	27 193 880
	6	185	5 309 135	771	19 810 241
	7	21	516 974	194	3 791 643
	8	48	2 054 503	58	2 221 513
	9	39	1 684 022	45	1 973 453
	10	43	1 343 792	64	2 000 054
	11	54	1 368 848	34	869 739
	12	0	0	66	1 454 896
	13	5	117 438	61	1 137 440
	14	12	377 568	30	759 973
SK	15	362	9 964 574	151	4 442 698
	16	28	943 063	21	762 922
	17	17	549 848	9	302 693
CZ	<b>Celkem</b>	<b>12 689</b>	<b>294 307 289</b>	<b>10 610</b>	<b>245 645 945</b>
SK	<b>Celkem</b>	<b>407</b>	<b>11 457 485</b>	<b>181</b>	<b>5 508 313</b>

*Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s.*

Společnost KRPA PAPER, a.s. prodala v roce 2008 svým českým TOP zákazníkům 12 689 tun a slovenským 407 tun papíru. V roce 2009 se jednalo o 10 610 tun českým zákazníkům a o 181 tun slovenským. Díky těmto prodejům získala společnost v roce 2008 tržby od českých TOP zákazníků ve výši 294 307 289 Kč a od slovenských 11 457 485 Kč. V roce 2009 obdržela tržby od českých zákazníků ve výši 245 645 945 Kč a od slovenských 5 608 313 Kč. Pokles celkového prodeje, a tudíž i tržeb, v roce 2009 oproti roku 2008 byl způsoben ukončením výroby na dvou papírenských strojích (PS 4 a PS 5). Díky této příčině nelze srovnávat celkový prodej a výši tržeb v letech 2008 a 2009.

Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2008 jsou zobrazeny v Obr. 6.

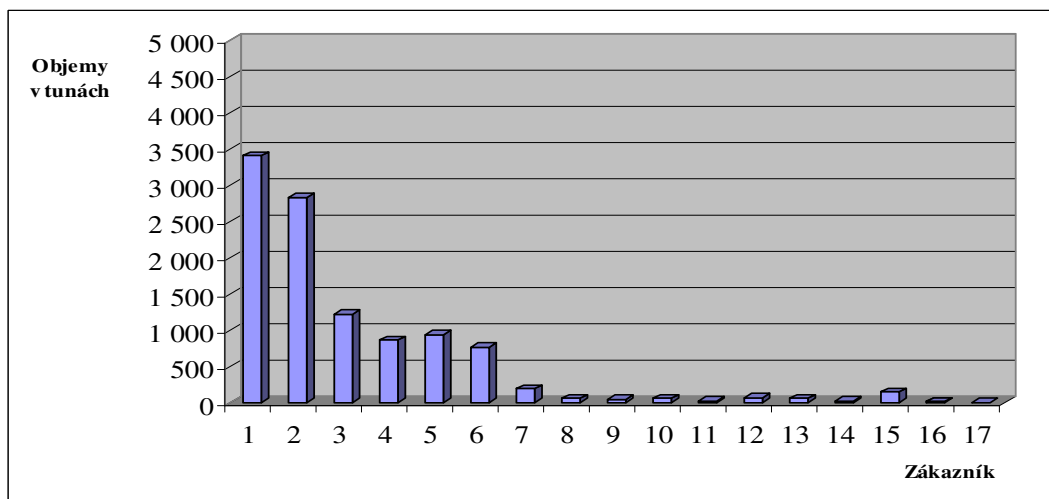


Obr. 6 Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2008

*Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s.*

V roce 2008 se staly největšími odběrateli české firmy 1, 3, 2 a 4.

Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2009 jsou zachyceny v Obr. 7.

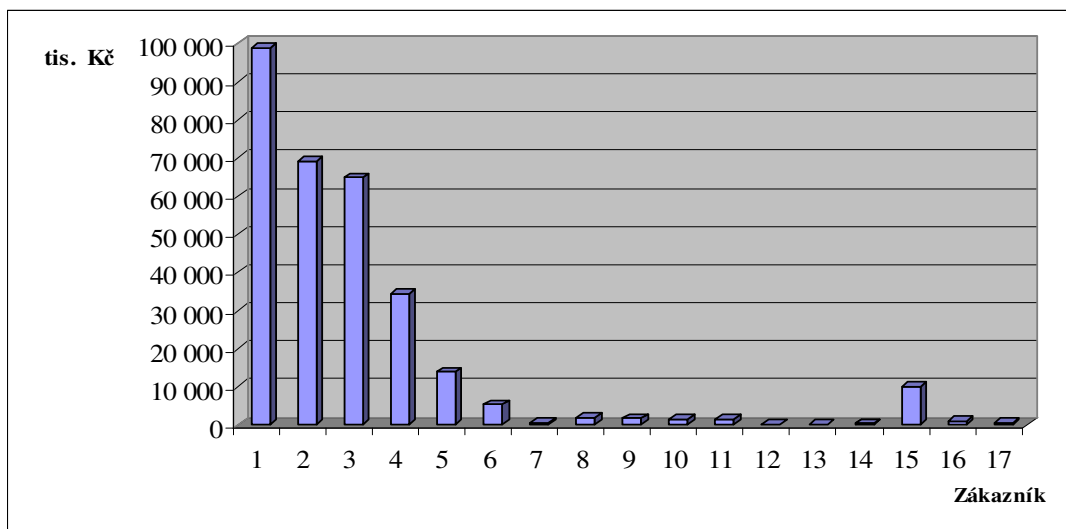


Obr. 7 Údaje o odebíraném množství TOP zákazníky v roce 2009

*Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s.*

V roce 2009 byly největšími odběrateli české firmy 1, 2, 3 a 5.

Údaje o tržbách v Kč v roce 2008 získané od TOP zákazníků jsou znázorněny v Obr. 8.

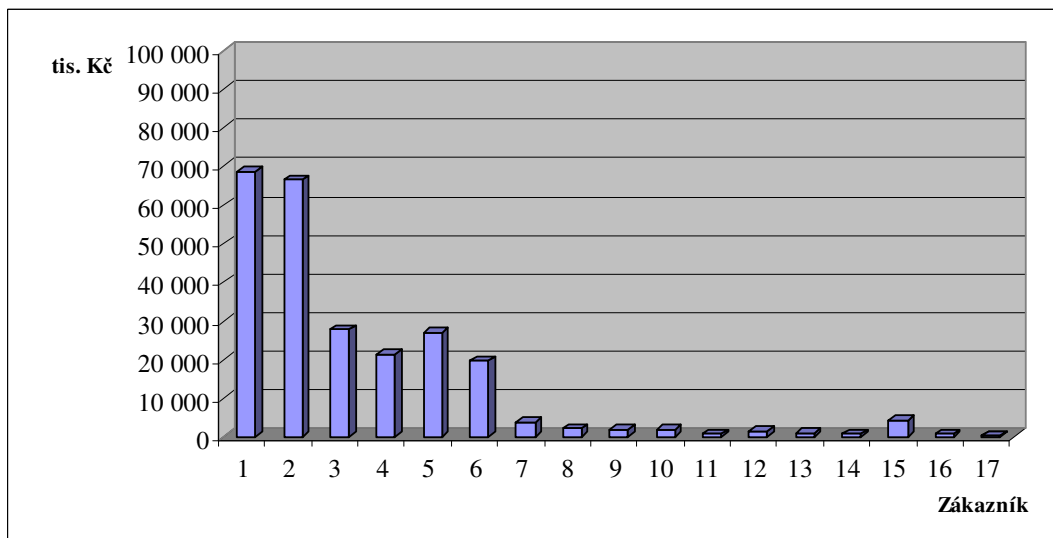


Obr. 8 Údaje o tržbách získaných od TOP zákazníků v roce 2008

*Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s*

V roce 2008 společnost obdržela nejvíce tržeb od českých firem 1, 2 a 3.

Údaje o tržbách v Kč v roce 2009 obdržené od TOP zákazníků jsou zobrazeny v Obr. 9.



Obr. 9 Údaje o tržbách získaných od TOP zákazníků v roce 2009

*Zdroj: Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s*

V roce 2009 společnost obdržela nejvíce tržeb od českých firem 1, 2, 3 a 5.



V České republice se nachází zpracovatelé v oblasti kancelářských potřeb, školních sešitů, tiskáren. Na zahraničních trzích se vyskytují převážně firmy zpracovávající potravinářské balicí papíry. Objem balicích papírů, které vyrábí KRPA PAPER a.s., je velmi velké a není schopna takové množství na českém trhu prodat. Z tohoto důvodu se společnost zaměřuje i na zahraniční odběratele. Roční spotřeba na českém trhu je velmi nízká oproti tomu, co firma vyrábí pro export.

Zahraniční zákazníci se nacházejí především v Evropě, jedná se hlavně o Německo, Maďarsko, Slovensko, Benelux, Řecko, Chorvatsko, Polsko atd. K mimoevropským zákazníkům patří Austrálie, Čína, Hongkong, Izrael, Turecko. Firma neprovádí velké exporty do těchto mimoevropských zemí, nezjišťuje si specifika trhu a cenové úrovně, z důvodu existence nadnárodního řetězce, který má centrální nákup pro mnoho zemí. Pokud je on spokojený s kvalitou a cenami, dochází následně k realizaci obchodu.

## ***5.2 Dodavatelско-odběratelské vztahy***

KRPA PAPER, a.s. má své stálé zákazníky, kteří u ní nakupují opakovaně a v pravidelných intervalech, většinou jednou měsíčně. Důvodů je hned několik. Zákazníci jsou spokojeni s její spoluprací, potřebují pravidelné dodávky pro své podnikání, mají potřebné informace o dodacích a platebních podmínkách, ceně, kvalitě nakupovaných produktů, o nabízených službách, mají zkušenosti s obchodními jednáními se zástupci společnosti atd. Firma má rovněž zaveden systém řízení kvality dle normy ISO 9001:2008 a certifikát FSC (Forest Stewardship Council). Základní myšlenkou certifikačního systému FSC je podporovat environmentálně odpovědné, sociálně přínosné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů na celém světě. Svou otevřeností a transparentností si FSC zachovává podporu různých nevládních, ekologických organizací. Pro společnost KRPA PAPER, a.s. to znamená výrobu certifikovaných výrobků z certifikovaných buničín.

Pro výrobu potravinářských papírů je nutné, aby firma měla různé certifikáty, atesty, povolení apod. Společnost KRPA PAPER, a.s. všechny tyto potřebné dokumenty vlastní.

Proto nemá zákazník důvod měnit svého dodavatele (vyhovuje-li mu cena). Pokud by se zákazník rozhodl pro změnu dodavatele potravinářských papírů, stálo by ho to hodně námahy (co se týče testování, rozborů), času, finančních prostředků a v neposlední řadě možnost nejistého výsledku.

Firma má kromě svých stálých zákazníků také nepravidelné odběratele. To jsou zákazníci, kteří odebírají produkty jen v určitém časovém období. Společnost KRPA PAPER, a.s. provádí tzv. sezónní výrobu. Jedná se především o grafické papíry, které slouží pro výrobu školních sešitů, formulářů a kalendářů. Například papíry pro výrobu školních sešitů se vyrábějí ve společnosti od ledna do srpna a zákazníci je nakupují v průběhu června až září pro další zpracování – vlastní výrobu sešitů.

Tak jako u každé jiné firmy, tak i u společnosti KRPA PAPER, a.s. se vyskytují nahodilé jednorázové nákupy zákazníky, které se uskutečňují jednou za rok. Jedná se o nákupy zákazníků, kteří papírenské produkty potřebují při svém podnikání pouze okrajově.

Společnost KRPA PAPER, a.s. také obchoduje s obchodníky, se kterými má uzavřené smlouvy o vzájemných dodávkách. Jedná se o tzv. barterový obchod (zboží za zboží). Společnost dodává obchodníkovi papír, a ten jí dodá buničinu a dojde tak ke vzájemnému započítávání. V druhém případě dodává společnost zpracovateli papír, který si sám ořeže, potiskne a slepí. To, co mu při zpracování zůstane, jako jsou odřezky, zpracovatel vrátí zpět společnosti, která je následně použije při další výrobě papíru jako kvalitní surovinu. V posledním případě se jedná o dodání papíru zpracovateli, který ho dovyrobí z hlediska dalšího výrobního stupně (navíjení na roličky, potiskování atd.) a pošle zpět společnosti KRPA PAPER, a.s., která ho následně prodává zákazníkům pod vlastním jménem.

### ***5.3 Distribuční politika***

Společnost KRPA PAPER, a.s. má své zákazníky jak na území České republiky, tak v zahraničí. Jak už bylo v této kapitole řečeno, jedná se především o Evropu (Německo, Polsko, Benelux, Slovensko, Maďarsko, Chorvatsko, Řecko, Itálie atd.), jihovýchodní Asii a Austrálii.

Při prodeji zákazníkům do zahraničí společnost používá mezičlánky, z důvodu neexistence vlastních poboček ani dceřiných společností. Těmi jsou agenti přímo v dané zemi. Příslušný agent pak prodává výrobky pod svým jménem, ale současně není jejich majitelem. Agent nepracuje pouze pro společnost KRPA PAPER, a.s., ale má i jiné své klienty. Zákazníci vědí, že výrobky kupují od společnosti KRPA PAPER, a.s., a že agent prodej pouze zprostředkovává. Veškeré věci týkající se obchodu (ceny, případné reklamace, termíny dodání apod.) jsou sjednávány či vyřizovány prostřednictvím tohoto agenta. Ceny výrobků jsou stanoveny společností, a proto agent přesně ví, jakou dostane provizi za zprostředkování obchodu. Po uzavření obchodu společnost posílá své výrobky přímo zákazníkovi. Veškerá komunikace, týkající se kontraktu, se uskutečňuje prostřednictvím příslušného agenta.

Při prodeji zákazníkům v tuzemsku existuje jak přímý obchod, tak obchod pomocí mezičlánků. Dodávky velkým firmám jsou prováděny přímo, tedy bez mezičlánků z ekonomických důvodů jak ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti KRPA PAPER, a.s. (odebírají výrobky ve velkých objemech - v tunách). Dodávky pro menší firmy jsou uskutečňovány prostřednictvím mezičlánků, jako jsou například velkoobchody papírem (například OSPAP, a.s.). Potřebuje-li například menší tiskárna dodat papír z důvodu neplánované zakázky, společnost KRPA PAPER, a.s. není schopna požadované malé množství a v krátké době dodat. Důvodem jsou různé druhy a plošné hmotnosti papírů, které společnost vyrábí. Společnost proto používá jako mezičlánek velkoobchody papírem, které mají požadovaný papír na skladě, a mohou ho zákazníkovi okamžitě dodat.

## ***5.4 Vlivy působící na nákupní prostředí***

Vlivy působící na nákupní prostředí jsou společností zjišťovány a zvažovány při krátkodobých plánech. V poslední době se jednalo především o ekonomickou krizi, která významně zasáhla některé podniky. Byly to například tiskárny, které měly málo zakázek, což následně vedlo k menšímu odběru papíru. Společnost KRPA PAPER, a.s. se o těchto skutečnostech dovídá při osobních jednáních, z novin, časopisů apod.

Dalším významným vlivem, kterým jsou zákazníci KRPA PAPER, a.s. ovlivňováni, je vliv legislativní. Příkladem může být chemická látka PFOA (perfluoroktanová kyselina), která může vznikat při určitém způsobu používání nepromastitelného papíru (zahřívání) tepelným rozkladem použitých impregnačních přípravků. Pro vyloučení jejího vzniku je možné použít přípravky s nižším počtem uhlíkových atomů než osm, což eliminuje podmínku pro možný vznik PFOA. Je to látka, která není zakázaná ani jedovatá, ale v současné době se vedou diskuze o její možné škodlivosti. Produkty s možnou tvorbou této látky jsou levnější a někteří zákazníci, protože jejich konečný výrobek není tepelně namáhán, o ně mají zájem. To se netýká nadnárodních řetězců, které si jsou vědomy možné přítomnosti této látky a vyžadují papír, kde je její vznik vyloučen. Společnost KRPA PAPER, a.s. sleduje všechny odborné diskuze týkající se této látky a rovněž monitoruje technologické trendy v oblasti balení potravin i dalších aplikací tohoto výrobku.

## **6 Péče o zákazníky ve společnosti**

### **KRPA PAPER, a.s.**

Tato kapitola je věnována informačnímu systému PeopleSoft a CRM systému společnosti KRPA PAPER, a.s.. Zmínka o informačním systému je zde proto, že existuje určité propojení s CRM systémem společnosti. Dále se tato kapitola zabývá současnou péčí o zákazníky, jaké služby jim společnost nabízí, jak s nimi komunikuje, a jaký postoj má k reklamacím zákazníků. Na konci kapitoly jsou charakterizovány připravované aktivity v oblasti marketingu společnosti.

#### ***6.1 Informační systém společnosti***

Společnost KRPA PAPER, a.s. má zavedený manažerský informační systém PeopleSoft. Tento systém byl uveden do provozu 1. května 2005. IS PeopleSoft umí zaznamenávat všechny procesy, týkající se chodu společnosti. Těmi mohou být například činnosti v odděleních výroby, prodeje, nákupu, skladování, fakturace, účetnictví apod. Celý systém pracuje na automatické bázi. Jsou zde vedeni všichni zákazníci, kteří se společností uzavřeli jakýkoliv obchod, ať už se jednalo o jednorázový, pravidelně se opakující či v jakýchkoliv objemech. Zaznamenávají se zde o nich tzv. tvrdé informace. Těmi jsou například fakturační adresy, dodací adresy, platební podmínky, historie dodávek apod. Díky PeopleSoftu dochází k propojení všech oddělení společnosti KRPA PAPER, a.s.. Na systém jsou napojeny všechny společnosti, které patří pod skupinu KRPA Holding CZ, a.s.. Ne každý pracovník může nahlížet do všech databází. Má přístupová práva pouze do některých jeho částí, které jsou spojeny s jeho prací nebo funkcí ve společnosti.

### **6.1.1 Průběh zakázky informačním systémem PeopleSoft**

Poptávka zákazníka může být provedena písemně, telefonicky či osobně. Většinou obsahuje dotazy, týkající se možnosti dodávky určitého výrobku (druh, technické parametry apod.), dodacích podmínek, ceny, platebních podmínek a požadavku poskytnutí vzorku. Individuální poptávky jsou vyřizovány prostřednictvím specialisty prodeje či referenta prodeje. Na základě poptávky je vypracována nabídka v rozsahu přesných názvů výrobků, cen, platebních a dodacích podmínek atd. Po provedení ústní či telefonické nabídky je uskutečněn záznam s uvedením data, osoby a stručného obsahu jednání. Součástí nabídky je ceník, vzorník a všeobecné obchodní podmínky dodávek papíru.

Ceny jsou určeny na základě tržních cen a kalkulací. Požadavek zákazníka na dodávku je upřesněn objednávkou, která musí obsahovat identifikaci zákazníka, fakturační místo, název výrobku a jeho přesnou specifikaci, cenu, platební a dodací podmínky a termín dodání. Referent prodeje následně zaeviduje objednávku do IS PeopleSoft. Jedná-li se o cizojazyčnou objednávku (mimo Slovenské republiky), musí specialista prodeje zpracovat českou verzi objednávky a předat ji referentovi k dalšímu zpracování. Přezkoumání provádí referent či specialista prodeje ve spolupráci s plánovačem. Výsledkem pozitivního přezkoumání je realizace formou nabídky. Dále následuje přezkoumání objednávky referentem nebo specialistou prodeje na možnost plnění zakázky zbožím, které je volné na skladě hotové výroby. Přezkoumání objednávky musí předcházet jejímu potvrzení zákazníkovi. Smlouva nesmí být uzavřena bez pozitivního přezkoumání objednávky. Plánovač provede záznam o přezkoumání objednávky změnou jejího statusu (příznaku) do informačního systému.

Plnění objednávky může být dvojí. A to dle reference (garantované kvalitativní parametry vyráběných druhů papíru, které zákazníkovi vyhovují) nebo dle dohody se zákazníkem (je-li kvalita následujících dodávek definována v dohodě se zákazníkem, musí být dohoda uzavřena písemně a uvedena ve výrobním příkaze, jinak je neplatná). Následuje zpracování smlouvy referentem v informačním systému, které obsahuje specifikace smluvních stran, cenu, dodací a platební podmínky atd. Výrobní příkaz vystavuje referent či specialista prodeje. Pro různé potřeby je možné si ho vytisknout z IS a zde může plánovač také

sledovat plnění zakázek. V případě ohrožení termínu dodání je informován referent či specialista prodeje, který danou okolnost projedná se zákazníkem a zaznamená danou skutečnost v dokumentaci obchodního případu. Příkazem k expedici zboží je vystaven dodací list. Po vyskladnění zboží je vystavena faktura v informačním systému. Stížnosti a reklamace jsou předávány příslušnému pracovníku k zaevidování pro další zpracování.<sup>16</sup>

## ***6.2 CRM systém společnosti***

CRM systém si vytvořila sama společnost KRPA PAPER, a.s.. Vznikl spojením několika existujících databází, kterými byly např. zápisy z jednání (podklady pro vyúčtování pracovní cesty), seznamy reklamací, adresáře z informačního systému PeopleSoft atd. CRM systém je ve společnosti zaveden přibližně 2 roky. Jeho zavádění nebylo zrovna bezproblémové, protože pracovníci byli zvyklí na tehdejší zpracovávání informací a obtížně se přizpůsobovali změnám se zavedením nového CRM systému.

CRM systém je propojený s IS PeopleSoft a mohou ho používat v omezeném rozsahu všichni pracovníci, kteří mají oprávněný přístup. Jedná se především o pracovníky, kteří provádějí jednání s lidmi zvenčí, oddělení marketingu, prodeje a technologického oddělení. Základní myšlenkou tohoto systému je to, aby se každý dostal k údajům, které potřebuje ke své práci.

CRM systém umožňuje zaznamenávat tzv. měkké informace o zákaznících. Těmi mohou být důležité postřehy, subjektivní hodnocení, neformální data, zápisy z obchodních jednání, kontaktní údaje zákazníků (telefonní čísla, webové stránky, e-mailové adresy), kontaktní osoby apod. Informace v CRM systému mohou být nápomocny stávajícím i novým pracovníkům po období několika let. Přestane-li zákazník odebírat od společnosti výrobky, může být společností KRPA PAPER, a.s. po pár letech opět osloven a již získané informace mohou být využity při jejich další vzájemné spolupráci. Dále umožňuje řídit

---

<sup>16</sup> Prodej a plánování výroby - Interní materiály společnosti KRPA PAPER, a.s.

různé projekty a kampaně, shromažďovat informace o potenciálních zákaznících, konkurenci, poskytnutých reklamních předmětech apod.

### **Výhody CRM systému pro společnost**

Tento CRM systém má několik výhod pro společnost KRPA PAPER, a.s.:

- Práce s informacemi (jednotnost, přehlednost, uchování, sdílení apod.).
- Úspory času při vyhledávání informací.
- Přehled o konkurenci.
- Budování lepších vztahů se zákazníky a hledání prostorů pro zlepšení.
- Hodnocení vztahů se zákazníky.
- Propojení oddělení marketingu s ostatními odděleními (nákup, management apod.).
- Vyhodnocování obchodní činnosti.
- Efektivnější týmová spolupráce.
- Zkrácení prodejního cyklu atd.

### **Nevýhody CRM systému pro společnost**

CRM systém jako takový nemá žádné nevýhody. Problém nastává v práci společnosti s ním. Existují pracovníci, kteří mají problémy s doplňováním CRM systému novými informacemi. Někteří je doplňují v neúplném znění, nepravidelně a s časovým zpožděním. Pracovníci společnosti nemají dosud povinnost nově získané informace do CRM systému zadávat, zaleží pouze na nich, zda je tam budou vkládat či nikoliv. Potom nastává problém, že pracovníci, kteří se spoléhají na úplnost dat v tomto systému, mohou dělat chybná rozhodnutí na základně mylných a neúplných informací.

Někteří pracovníci stále považují CRM systém za práci navíc, ve srovnání se zapamatováním si dané informace. Pracovník si musí na tento způsob práce zvyknout, je to ale činnost, která se vyplatí.



### ***6.3 Současná péče o zákazníky společnosti***

Společnost KRPA PAPER, a.s. má určitou zažitou péči o své zákazníky, která je ale celkově z pohledu marketingového oddělení nedostatečná. Hlavním důvodem nedostatečné péče je to, že zde chybí zpětná vazba, kterou si společnost nezjišťuje. Firma se už několikrát snažila o provedení vlastních marketingových výzkumů prostřednictvím dotazníků, aby zjistila, jak jsou zákazníci spokojeni se společností. Jejich výsledkem bylo, že se nevrátilo dostatečné množství dotazníků potřebných pro vyhodnocení.

Umět předvídat požadavky svých zákazníků je velice důležité, a to společnost KRPA PAPER, a.s. ve spolupráci s odběrateli dokáže. Firma má své letité zákazníky a je s nimi v pravidelném kontaktu. Vede s nimi především jednání o dodávkách a o jejich výhledech do budoucna. Díky těmto jednáním mohou obě strany jak společnost, tak zákazníci, předvídat, co v budoucnu udělá strana druhá. Existují samozřejmě výkyvy v objednávkách, ztratí-li například zákazník určitou část trhu z důvodu příchodu nové konkurence.

Společnost před několika lety vyráběla barevné papíry. Tato produkce se pro ni časem stala ztrátovou a došlo k jejímu ukončení. Výroba těchto papírů neskončila ze dne na den, ale bylo to avizováno zákazníkům dopředu. Oficiálně byla ukončena v srpnu, ale z důvodu zájmu o tyto papíry stávajícími zákazníky byla výroba prodloužena o měsíc déle, aby se mohli odběratelé předzásobit, než si najdou nového dodavatele těchto papírů. Z toho plyne, že nastanou-li nějaké podstatné změny ve výrobě, jsou zákazníci včas informováni a mohou se na ně předem připravit, například na změny výrobního programu.

#### **Služby poskytované zákazníkům**

Společnost KRPA PAPER, a.s. nabízí svým zákazníkům různé doprovodné služby.

- **Potisk.**

Nabídka potisku libovolného produktu společnosti nebo papíru dodaného zákazníkem metodou čtyřbarevného flexotisku. Možnost potisku potravinářských papírů speciálními barvami pro bezpečné a zdravotně nezávadné balení potravin.

- **Převíjení a řezání (i papíru dodaného zákazníkem).**

- **Řezání na archy.**

Možnost standardních i nestandardních rozměrů archů.

- **Balení.**

Dle zákaznickova přání je možné zabalené výrobky označit jeho logem či názvem firmy.

- **Doprava.**

Společnost při dopravě svých výrobků k zákazníkům používá silniční, železniční a vodní dopravu.

### **Komunikace se zákazníky**

Společnost KRPA PAPER, a.s. komunikuje se svými zákazníky několika způsoby:

- Základním způsobem komunikace je **osobní jednání** na půdě firmy nebo u zákazníka. Při uzavírání smluv o velkých objemech zakázek je tento způsob komunikace nutný.
- Komunikace prostřednictvím **telefonu**.
- Komunikace vedená pomocí **elektronické pošty**.
- **Webové stránky** [www.krpa-paper.cz](http://www.krpa-paper.cz).
- Setkání na různých **veletrzích a výstavách**.
- Reklama pomocí **billboardů, novin, časopisů** apod.

### **Postoj společnosti k reklamacím zákazníků**

Solidně vyřízená reklamáce je velice důležitá pro dobré obchodní vztahy mezi společností KRPA PAPER, a.s. a jejími zákazníky. Reklamuje-li zákazník dodávku, musí společnost prošetřit, prostřednictvím reklamační komise, na čí straně se stala chyba, a zda je vůbec reklamáce ze strany zákazníka oprávněná. Často se stává, že jsou stížnosti neoprávněné, z důvodu vyskytnutí se nedostatků na straně dopravce či zákazníka. Zjistí-li se, že je chyba na straně společnosti, dochází k výměně dodávky či k určité kompenzaci, například v podobě slevy na dodané zboží nebo cenového zvýhodnění při příští dodávce.

Mohou se vyskytnout i nedostatky v dodávce, které nemohla společnost ani zákazník předvídat. Chyběl-li ve specifikaci objednávky nějaký důležitý požadavek či údaj, který

zákazník nepovažoval za nutný, a přesto byl podstatný, řeší se tato reklamáce tak, že se o ztrátu či případné náklady podělí společnost a zákazník, například 50:50.

### **Dlouhodobá péče o zákazníky**

Tak jako každá firma má i společnost KRPA PAPER, a.s. své stálé zákazníky, o které pečuje a je s nimi v pravidelném kontaktu. Tento kontakt se udržuje formou pravidelných návštěv u jednotlivých zákazníků. Vyvine-li společnost nějaký nový výrobek, posílá o něm informace svým dlouhodobým zákazníkům a některým po dohodě s nimi pošle i vzorky, aby si mohli daný produkt vyzkoušet. Má-li zákazník o novinku zájem, společnost pro něj provede zkušební výrobu za poloviční cenu.

K důležité péči o zákazníky patří poskytování systému bonusů svým odběratelům. Při odběru určitého množství dostává zákazník několik procent slevu z celkového ročního objemu. Výše slevy záleží také na vztahu společnosti s jejím odběratelem. Každý zákazník má individuální podmínky, například ceny, platební podmínky atd. Tyto podmínky záleží na délce partnerství s podnikem, na vývoji jejich vztahu apod.

Při osobních jednáních jsou zákazníkům předávány různé upomínkové předměty, kterými mohou být kalendáře, vína, novoročenky apod.

Společnost také spolupracuje se svými zákazníky na vývoji jejich produktů. Potřebuje-li zákazník například určitý druh papíru, který společnost nevyrábí, je schopna svůj papír přizpůsobit zákaznickým potřebám. Zákazník následně provede odzkoušení tohoto vyvinutého papíru. Nové druhy výrobků takto vznikají spoluprací zákazníka a dodavatele.

## ***6.4 Připravované aktivity v oblasti marketingu***

Společnost KRPA PAPER, a.s. se chystá v budoucnu oslovit stávající i nové zákazníky, kterým bude nabídnut nový produkt, kterým je pečící papír. Bude usilovat o vstup na nové zahraniční trhy prostřednictvím agentů. Nedávno byl na veletrhu ve Frankfurtu navázán kontakt s agentem z Makedonie, který obchoduje s papírem, a došlo zde k výměně vzorků a rámcových cen. Makedonský agent bude zkoušet ve své zemi najít potenciální zákazníky, kteří budou mít zájem o produkty společnosti.

Společnost zvažuje určité výrobky prodat i pod cenou, což je pro ni ekonomicky výhodnější, než je znovu použít pro výrobu papíru (spotřeba energií, papírenských přípravků, chemikálií apod.). Jedná se o zboží, které bylo vyrobeno pro určitého zákazníka a jím potom z různých důvodů neodebrané. Patří sem i výrobky, které vznikají z důvodu nevyužití šíře papírenského stroje.

Dříve měla společnost několik druhů propagačních předmětů – klíčenky, baterky, zapalovače apod. Díky hospodářské krizi došlo k jejich zúžení. Do budoucna se uvažuje, že by se jejich počet mohl znovu rozšířit, a to především o předměty, které mají určitou spojitost právě s produktem společnosti – papírem. Budou jimi například předměty s logem společnosti, jako jsou propisovací tužky, bločky, flashe, dále předměty, které budou současně sloužit jako vzorek (svačinový sáček jako reklamní záležitost). Dále chystá společnost reklamní CD.

## 7 Marketingový výzkum

Tato kapitola je věnována vlastnímu marketingovému výzkumu. Ten byl prováděn ve dvou etapách, a to ve fázi přípravné a realizační. Přípravná etapa zahrnovala definování problému, stanovení cíle výzkumu, orientační analýzu současné situace, zdroje informací, metodologii výzkumu a přípravu výzkumného projektu. Realizační etapa se skládala především ze sběru informací a následovalo jejich zpracování. V závěru této kapitoly jsou stručně shrnuty výsledky marketingového výzkumu. Celý tento výzkum byl prováděn v období března roku 2010.

### 7.1 Přípravná fáze

#### **Definování problému výzkumu**

Hlavním problémem bylo to, že společnost KRPA PAPER, a.s. měla, dle vlastního posouzení, málo informací o zpětné vazbě a spokojenosti svých zákazníků. Účelem vlastního marketingového výzkumu tedy bylo zjistit více informací o zákaznických společnostech, a to prostřednictvím otázek týkajících se různých oblastí.

#### **Stanovení cíle výzkumu**

Cíl výzkumu byl zaměřen na zjištění hodnocení spokojenosti zákazníků se společností. Tento výzkum společnosti v budoucnu pomůže ke zkvalitňování spolupráce s jejími zákazníky, zlepšení a dalšímu rozvíjení vzájemných obchodních vztahů.

Respondentům byly položeny otázky rozdělené do šesti oblastí, více v příloze B – Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti KRPA PAPER, a.s.. Cílem bylo zjistit, jak zákazníci hodnotí jednotlivé oblasti. V první části se nacházely otázky týkající se identifikace respondentů pro jejich případné další kontaktování. Tato oblast zahrnovala název firmy, její velikost, jméno vyplněte, kontakt na něj, datum a místo vyplnění. Druhá oblast se týkala obchodních záležitostí – rychlosti reakce na poptávku, zpracování

a uzavření smlouvy, sjednaných cen, platebních podmínek, termínů dodání, vyřizování stížností a reklamací, způsobu a úrovně komunikace pracovníků. V třetí oblasti byly pokládány otázky ohledně kvality služeb – potisk, řezání na archy, převíjení, speciální balení, doprava a poradenství. Čtvrtá oblast se vztahovala na otázky, týkající se výroby a technických parametrů výrobků – výrobní sortiment z hlediska nabízené šíře, celková kvalita dodávek, kvalitativní parametry výrobků a pružnost reakce na požadované změny. V předposlední oblasti bylo dotazovanými zákazníky odpovídáno na otázky ohledně prezentace společnosti – přístup pracovníků na veletrzích a výstavách, webové stránky, vzorky a vzorníky, informační materiály a zkušební dodávky. V poslední oblasti byla zvolena pouze jedna dichotomická otázka, která se týkala obecné spokojenosti se společností KRPA PAPER, a.s..

### **Orientační analýza současné situace**

Ve společnosti bylo před několika lety z finančních důvodů zrušeno oddělení marketingu. Vzhledem k této skutečnosti došlo ke snížení kvality úrovně péče o její zákazníky. Nedávno společnost přijala specialistu marketingu. Jeho prvořadým úkolem je vybudovat marketingové oddělení a zajistit jeho správnou funkci tak, aby pokrývalo současné potřeby společnosti. Jedním z problémů je i nedostatek informací o požadavcích a názorech zákazníků na společnost. Z těchto důvodů bylo zvoleno téma diplomové práce - Péče o zákazníky, pro získání většího množství informací o zpětné vazbě a spokojenosti zákazníků. Data, potřebná pro řešení této problematiky, byla získávána prostřednictvím vlastního marketingového výzkumu ve spolupráci se specialistou marketingu společnosti KRPA PAPER, a.s.

### **Zdroje informací**

Pro marketingový výzkum byly poskytnuty pracovníkem společnosti data, týkající se přehledů prodeje českým a slovenským zákazníků dle obratu. Tyto informace tvořily sekundární zdroje. Obsahovaly údaje o odebraném množství v tunách a tržbách v Kč v letech 2008 – 2009 tzv. TOP zákazníků. Na základě konzultace se specialistou marketingu soubory těchto dat posloužily pro zvolení vhodné skupiny respondentů. Veškeré informace, potřebné pro řešení dané problematiky, byly získány prostřednictvím

sběru primárních informací. Tato data budou v celkové podobě po jejich zpracování a vyhodnocení následně předána společnosti KRPA PAPER, a.s. pro její interní použití.

## **Metodologie výzkumu**

Jelikož se firma nachází na průmyslovém trhu a nemá téměř žádné zákazníky na trhu spotřebním, byli zvoleni za respondenty právě průmysloví zákazníci. Společnost má své zákazníky po celém světě. Z důvodu jazykové bariéry byli vybráni pouze respondenti na území České a Slovenské republiky, tzv. TOP zákazníci. To jsou firmy, které se nejvíce podílejí na celkovém obratu společnosti KRPA PAPER, a.s. a dlouhodobě s ní spolupracují. Díky volbě tohoto souboru respondentů došlo ke zvýšení pravděpodobnosti získání co nejvíce vyplněných dotazníků. Celkem bylo zvoleno 17 dotazovaných zákazníků - 3 ze Slovenské republiky a 14 z České republiky. Jednalo se o zákazníky s různými počty zaměstnanců. Dotazníky byly na základě konzultace se specialistou marketingu zasílány na obchodní oddělení, protože jejich pracovníci musí mít požadované informace, potřebné k jejich vyplnění.

V první oblasti, týkající se identifikace respondentů, se vyskytovala pouze jedna otázka vícenásobného výběru, ve které měli respondenti možnost zaškrtnout jednu ze čtyř odpovědí – mikropodnik (do 10 zaměstnanců), malý podnik (do 50 zaměstnanců), střední podnik (do 250 zaměstnanců) a velký podnik (nad 250 zaměstnanců). Ve druhé až páté oblasti (obchodní záležitosti, kvalita služeb, výroba a technické parametry a prezentace) se vyskytovalo několik otázek s vícenásobným výběrem. Dotazovaní zákazníci měli na výběr ze šesti parametrů na škále 1 – 6 (1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – špatný, 5 – velmi špatný, 6 – nemohu posoudit). Hodnocení 1 znamenalo nejlepší a 5 nejhorší. Jako šestá možnost bylo zvoleno neutrální hodnocení.

U každé oblasti měli respondenti možnost doplnit jednotlivé tabulky, ale nikdo z nich ji nevyužil. Dále se mohli vyjádřit slovně k jednotlivým oblastem prostřednictvím názorů, připomínek, stížností, pochval apod. Toto bylo využito pouze několika málo dotazovanými zákazníky. Poslední dichotomická otázka se týkala obecné spokojenosti se společností KRPA PAPER, a.s.. Dotazovaní zákazníci měli na výběr dvě možnosti: ano či ne. Dotazník se nachází v příloze B.

## **Příprava výzkumného projektu**

Jako metoda sběru dat se zvolila forma elektronického dotazování prostřednictvím dotazníku, na základě konzultace se specialistou marketingu. Dotazník byl vytvořen v textovém editoru Word. V jeho úvodu byl stručně popsán důvod výzkumu a pokyny pro jeho vyplnění. Vytvořený dotazník se předložil dvěma nezávislým osobám, které provedly zkušební vyplnění. Hodnotily především formální stránku dotazníku, logický sled, jeho pochopitelnost a jednoduchost, formulaci jednotlivých otázek apod. Tato testování měla za úkol odstranit nedostatky s cílem dosáhnout co nejjednoduššího vyplňování respondenty.

## ***7.2 Realizační fáze***

### **Sběr dat**

Vlastní marketingový výzkum se prováděl v období března roku 2010. Dotazník byl zaslán jednotlivým respondentům do jejich emailových schránek. Hlavním důvodem volby elektronického dotazování byly jeho nulové náklady a rychlé získání a zpracovávání potřebných informací. Náklady na realizaci celého výzkumného projektu byly minimální. E-mail obsahoval také průvodní dopis, kde byl respondentům vysvětlen záměr výzkumu, dále zde byla uvedena jména marketingového speciality a vedoucí prodeje pro dosažení vyšší návratnosti dotazníků.

### **Zpracování shromážděných údajů**

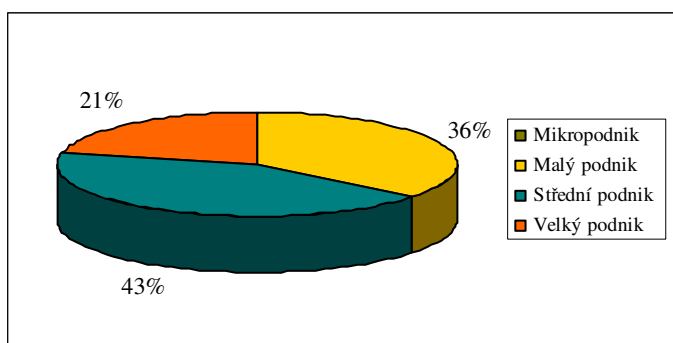
Celkem se rozeslalo 17 dotazníků a nazpět se jich vrátilo 14, tj. 82,4 %. Na základě tohoto počtu vrácených odpovědí byla následně provedena analýza celého marketingového výzkumu. Před samotnou analýzou dat byly dotazníky překontrolovány, zda jsou správně vyplněné a zodpovězené všechny otázky. Při kontrole se zjistilo, že jeden respondent přehlédl skutečnost, že se dotazník skládá ze dvou stran a vyplnil pouze první. Dotyčný respondent musel být kontaktován prostřednictvím telefonu a požádán o dovyplnění dotazníku, aby byly údaje kompletní a mohlo se přistoupit k následné analýze údajů.



Odpovědi na jednotlivé otázky se sečetly a analyzovaly v programu Excel, který slouží pro zpracování dat, vytváření tabulek a grafů.

### 7.2.1 Demografie dotazovaných zákazníků

Velikost dotazovaných firem je uvedena v Obr. 10.



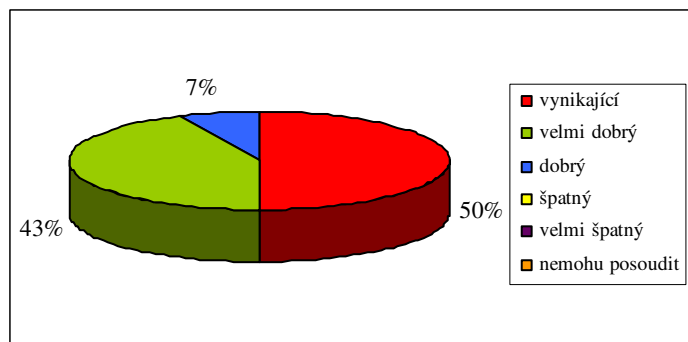
Obr. 10 Velikost dotazovaných firem

*Zdroj: Vlastní*

U této otázky se ukázalo, že mezi respondenty se nevyskytoval žádný mikropodnik, ale převažovaly malé a střední podniky. Malé podniky tvořily 36 % z celkového počtu dotazovaných a střední podniky 43 %.

### 7.2.2 Obchodní oblast

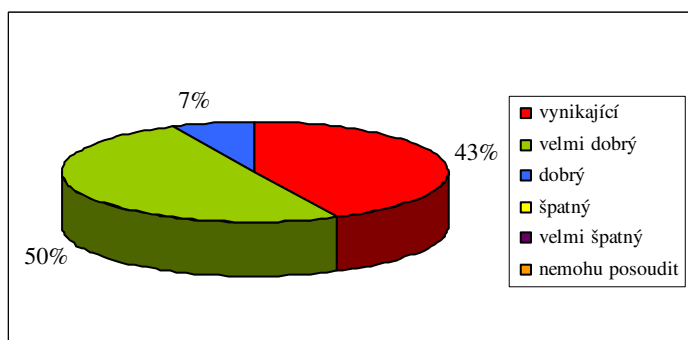
V obchodní oblasti byly zjišťovány tyto okolnosti: jak rychle reaguje společnost na poptávku, jak zpracovává a uzavírá kupní smlouvy. Současně respondenti hodnotili sjednané ceny, platební podmínky, termíny dodání, dále jak se staví společnost k vyřizování stížností a reklamací a nakonec posuzovali způsob a úroveň komunikace pracovníků společnosti KRPA PAPER, a.s.. Odpovědi na tyto jednotlivé otázky jsou prezentovány prostřednictvím následujících grafů.



Obr. 11 Rychlost reakce na poptávku

Zdroj: Vlastní

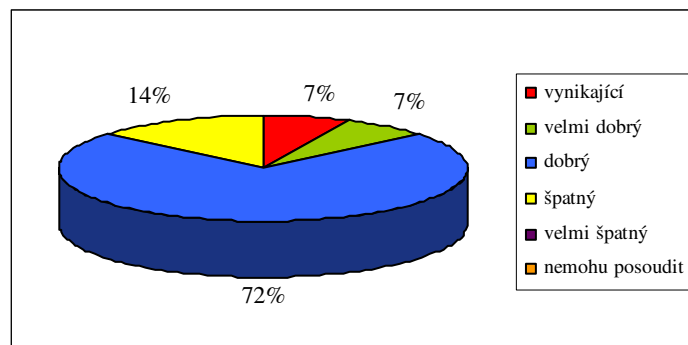
Z Obr. 11 je patrné, že respondenti ohodnotili **rychlost reakce na poptávku** celkově jako pozitivní. Nevyskytoval se zde žádný negativní ani neutrální názor. Nejčastější odpověď dotazovaných zákazníků byla klasifikována jako vynikající, což tvořilo 50 % z celkového počtu respondentů. Dále následovalo hodnocení velmi dobré se 43 %.



Obr. 12 Zpracování a uzavření kupní smlouvy

Zdroj: Vlastní

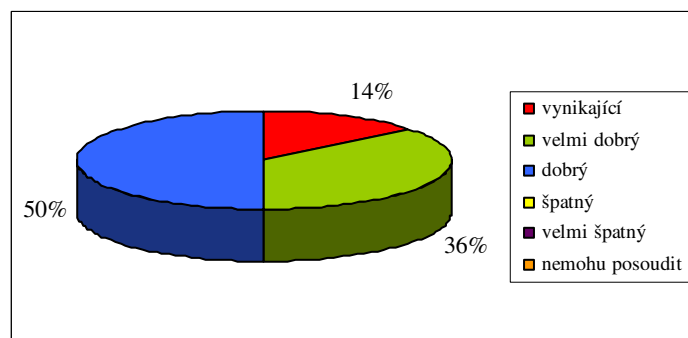
Z Obr. 12 lze usuzovat, že dotazovaní zákazníci posoudili **zpracování a uzavření kupní smlouvy** společností taktéž pozitivně. Z tohoto hodnocení je možné vyvodit jejich celkovou spokojenost. Možnost velmi dobrý uvedlo 50 % respondentů a vynikající 43 % dotazovaných zákazníků.



Obr. 13 Sjednané ceny

Zdroj: Vlastní

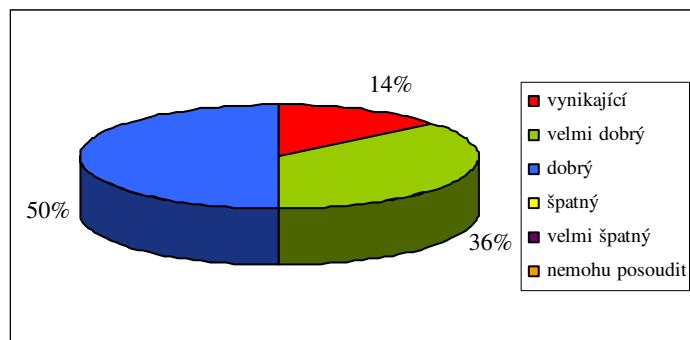
Obr. 13 prezentuje procentuální odpovědi respondentů na otázku, jak hodnotí **sjednané ceny**. Mezi dotazovanými zákazníky převažovaly pozitivní odpovědi, což z celkového počtu tvořilo 86 %. Hodnocení dobré uvedlo 72 % respondentů. 14 % dotazovaných zákazníků nebylo spokojeno se sjednanými cenami, a proto je posoudili jako špatné.



Obr. 14 Platební podmínky

Zdroj: Vlastní

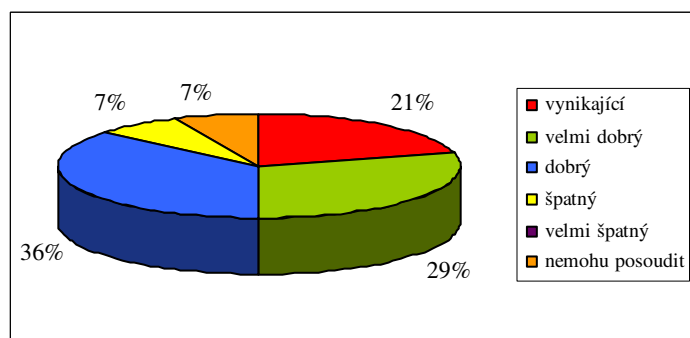
Z Obr. 14 je patrné, že **platební podmínky** byly posouzeny respondenty pozitivně. Z toho tedy vyplývá, že jsou s nimi vcelku spokojeni. Mezi nejčastěji vyskytující se odpověď patřilo vyjádření dobrý, které takto označilo 50 % dotazovaných zákazníků. Dále následovalo hodnocení velmi dobrý se 36 % a vynikající se 14 %.



Obr. 15 Termíny dodání

Zdroj: Vlastní

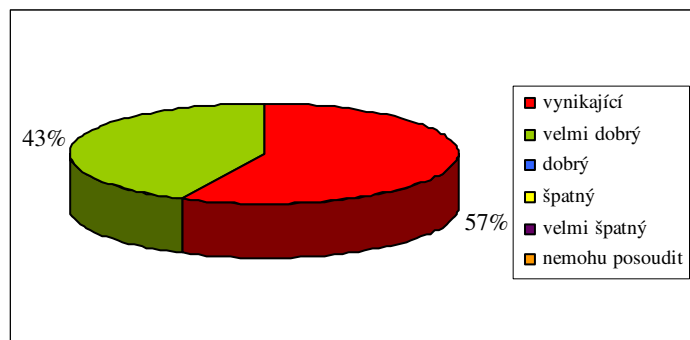
Z Obr. 15 lze usuzovat, že dotazovaní zákazníci klasifikovali **termíny dodání** celkově jako pozitivní. Na základě této skutečnosti je možné vydedukovat jejich spokojenost. Mezi nejčastěji vyskytující se odpovědi patřila hodnocení dobrý s 50 % z celkového počtu dotazovaných a velmi dobrý s 36 %.



Obr. 16 Vyřizování stížností a reklamací

Zdroj: Vlastní

Obr. 16 prezentuje celkové výsledky dotazovaných zákazníků na otázku, jak hodnotí **vyřizování stížností a reklamací**. Z grafu je tedy patrné, že je pracovníci společnosti řeší vcelku pozitivně. 36 % respondentů je hodnotí jako dobré, 29 % jako velmi dobré a 21 % jako vynikající. Jeden dotazovaný zákazník klasifikoval jejich řešení jako špatné a jeden zase nemohl tuto otázku posoudit. Z jeho vyjádření je možné vyvodit, že se u tohoto respondenta nevyskytovaly žádné stížnosti ani reklamace, které by musely být společností řešeny.



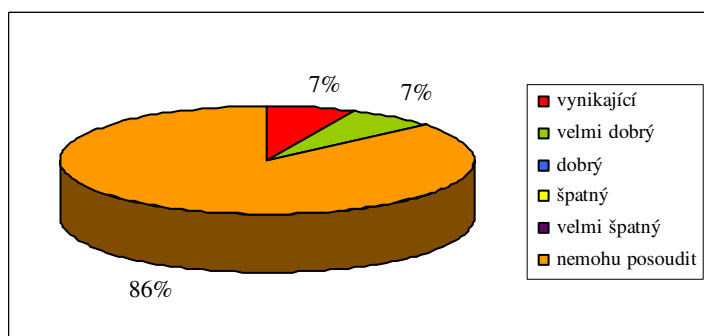
Obr. 17 Způsob a úroveň komunikace pracovníků

Zdroj: Vlastní

Z Obr. 17 je patrné, že respondenti jsou velmi spokojeni se **způsobem a úrovní komunikace pracovníků** společnosti. Jednalo se především o pracovníky prodejního oddělení. 57 % respondentů ohodnotilo tuto otázku jako vynikající a 43 % jako velmi dobrou.

### 7.2.3 Oblast kvality služeb

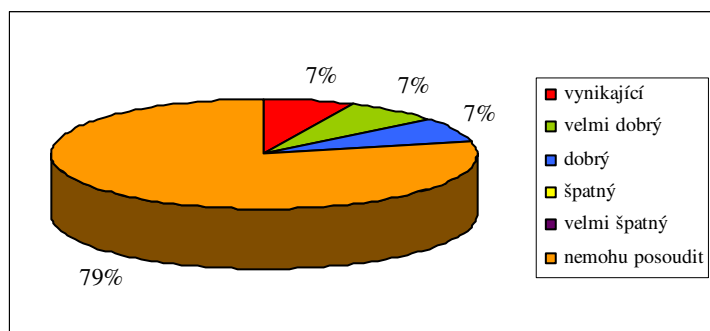
V oblasti kvality služeb, poskytovaných společností KRPA PAPER, a.s., byly zvoleny otázky týkající se potisku, řezání na archy, převíjení, speciálního balení, dopravy a poradenství. V této oblasti se vyskytovala velmi často odpověď nemohou posoudit. Jejich příčinou bylo především to, že hodně těchto služeb si dotazovaní zákazníci zajišťují sami nebo si je nechávají poskytovat někým jiným. Důvodem volby této oblasti bylo zjistit, jak jsou zákazníci, **využívající** některé z těchto služeb, s nimi spokojeni. Odpovědi na jednotlivé otázky dotazovaných zákazníků jsou prezentovány prostřednictvím grafů.



Obr. 18 Potisk

Zdroj: Vlastní

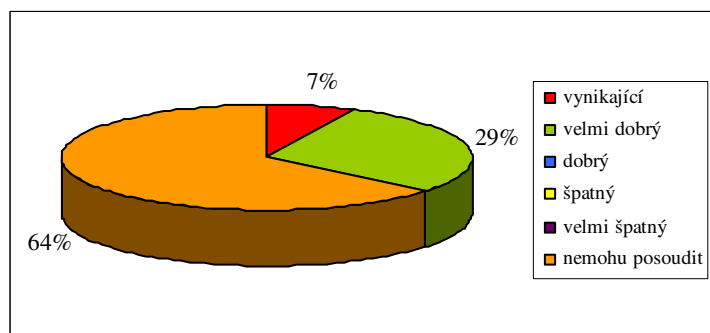
Z Obr. 18 je patrné, že na otázku, jak hodnotíte službu **potisk** nabízený společností, odpovědělo 86 % dotazovaných zákazníků nemohu posoudit. K hlavním důvodům jejich hodnocení patřilo zřejmě to, že se mezi respondenty vyskytovaly tiskárny a firmy, které se zabývají výrobou formulářů, a tudíž ji využívat nepotřebují. Z grafu lze usoudit, že respondenti, kteří službu potisk **využívají**, ji hodnotili pozitivně. 50 % jich klasifikovalo potisk jako vynikající a 50 % jako velmi dobrý.



Obr. 19 Řezání na archy

Zdroj: Vlastní

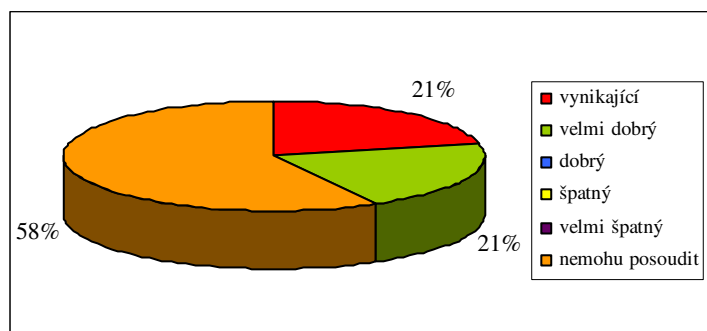
Obr. 19 znázorňuje celkové odpovědi na otázku, jak hodnotíte službu **řezání na archy** nabízenou společností. 79 % respondentů uvedlo, že tuto otázku nemohou posoudit. Důvodem jejich rozhodnutí nejspíš bylo to, že většina dotazovaných zákazníků nepožaduje k dalšímu zpracování papír v arších, ale odebírají ho v kotoučích. Z grafu je tedy patrné, že respondenti, **využívající** službu řezání na archy, ji klasifikovali jako pozitivní. 1/3 ji ohodnotila jako vynikající, 1/3 jako velmi dobrou a taktéž 1/3 jako dobrou.



Obr. 20 Převíjení

Zdroj: Vlastní

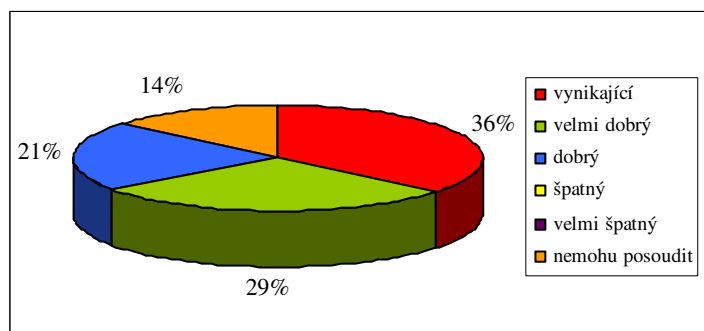
Z Obr. 20 lze usoudit, že většina dotazovaných zákazníků otázku, jak hodnotíte službu **převíjení**, zodpověděla neutrálně. 64 % respondentů uvedlo možnost nemohou posoudit. Nejspíš se takto rozhodli proto, že někteří dotazovaní zákazníci nepotřebují k dalšímu zpracování papíru tuto službu. Nejčastěji vyskytující se odpovědí dotazovaných, kteří tuto službu **využívají**, bylo hodnocení velmi dobré. Označilo ho 29 % všech respondentů, poté následovala odpověď vynikající se 7 %.



Obr. 21 Speciální balení

Zdroj: Vlastní

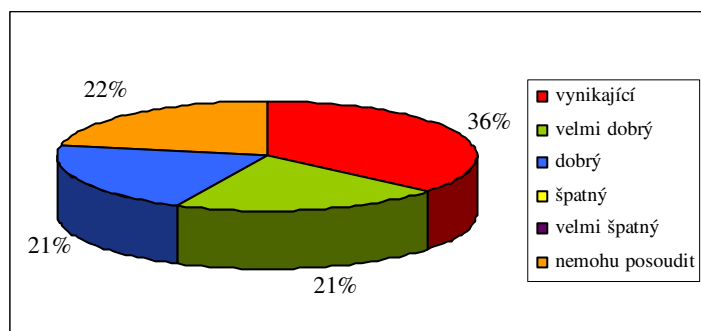
Další otázka položená respondentům v dotazníku zněla, jak hodnotíte **speciální balení** prováděné společností. Výrobky jsou baleny z důvodu jejich nepoškození při manipulaci a dopravě. Zákazníci mohou využít tuto službu na základě jejich vlastních požadavků. Z Obr. 21 je tedy patrné, že ji 58 % respondentů nevyužívá a zbylých 42 % o ni zájem má. Speciální balení, které dotazovaní zákazníci od společnosti **požadují**, ohodnotilo 50 % respondentů jako vynikající a 50 % jako velmi dobré.



Obr. 22 Doprava

Zdroj: Vlastní

Předposlední otázka této oblasti se týkala **dopravy**, kterou společnost svým zákazníkům nabízí. Z Obr. 22 tedy vyplývá, že tuto službu nevyužívá 14 % respondentů, protože si nejspíš dopravu zajišťují sami nebo prostřednictvím jiného dopravce. Ti, co dopravu nabízenou společností **využívají**, ji posoudili celkově jako pozitivní. 36 % všech dotazovaných zákazníků uvedlo odpověď vynikající, 29 % velmi dobrý a 21 % dobrý. V porovnání s ostatními službami o ni mají respondenti největší zájem.



Obr. 23 Poradenství

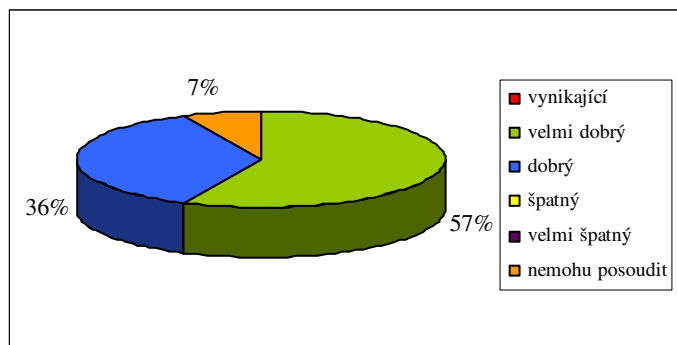
*Zdroj: Vlastní*

Poslední otázka této oblasti se týkala hodnocení služby **poradenství**. Obr. 23 prezentuje celkové výsledky respondentů na tuto otázku. 22 % dotazovaných zákazníků tuto službu nevyužívá, 36 % ji klasifikovalo jako vynikající, 21 % jako velmi dobrou a zbylých 21 % jako dobrou.

#### 7.2.4 Oblast výroby a technických parametrů

V oblasti výroby a technických parametrů byly respondentům položeny otázky, týkající se výrobního sortimentu z hlediska nabízené šíře, celkové kvality dodávek, kvalitativních parametrů výrobků a pružnosti reakce na požadované změny. Odpovědi na tyto jednotlivé otázky jsou následně prezentovány prostřednictvím grafů.

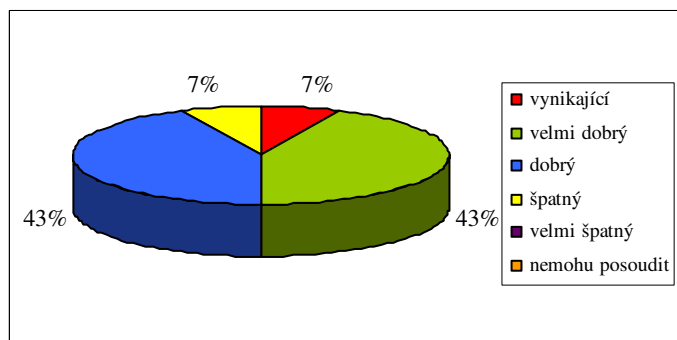




Obr. 24 Výrobkový sortiment z hlediska nabízené šíře

Zdroj: Vlastní

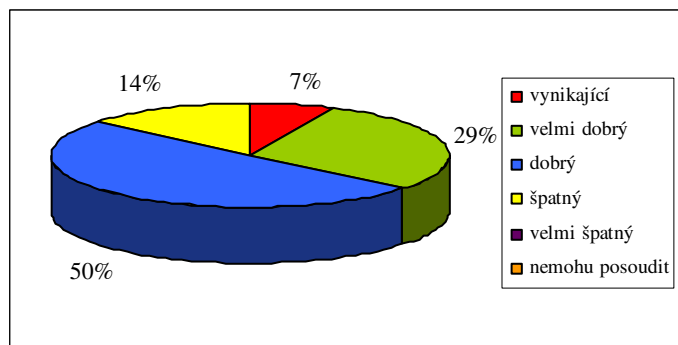
Z Obr. 24 je patrné, že respondenti jsou celkově spokojeni s **výrobkovým sortimentem z hlediska nabízené šíře**. 57 % dotazovaných zákazníků odpovědělo na tuto otázku velmi dobrý a 36 % uvedlo hodnocení dobrý. Pouze jeden respondent, který tvořil 7 % z celkového počtu dotazovaných zákazníků, uvedl odpověď nemohu posoudit. Důvodem jeho rozhodnutí byl odběr pouze jednoho druhu výrobku. Neobjevilo se zde hodnocení vynikající. Společnost není schopna vyrábět všechny výrobky, o které by nejspíš měli zákazníci zájem. Není to technologicky možné.



Obr. 25 Celková kvalita dodávek

Zdroj: Vlastní

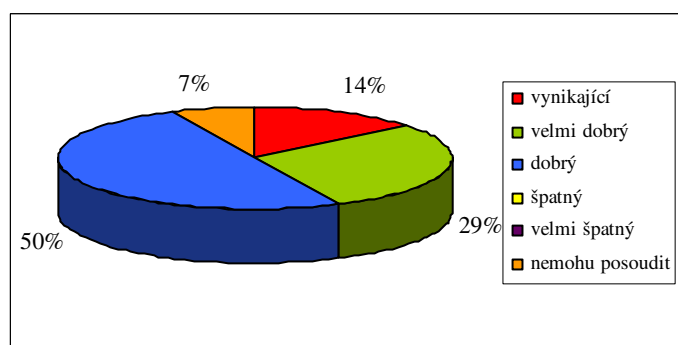
Z Obr. 25 lze usoudit, že většina respondentů je spokojena s **celkovou kvalitou dodávek**, poskytovaných společností. Mezi nejčastěji vyskytujícími se odpověďmi převažovala hodnocení velmi dobrý, které označilo 43 % dotazovaných zákazníků, a dobrý také se 43 % z celkového počtu. Pouze jeden respondent označil celkovou kvalitu dodávek za špatnou. Důvodem jeho rozhodnutí byla špatná kvalita papíru dodaného společností.



Obr. 26 Kvalitativní parametry výrobků

Zdroj: Vlastní

Obr. 26 prezentuje celkové výsledky dotazovaných zákazníků na otázku, jak hodnotí **kvalitativní parametry výrobků** nabízených společností. Mezi nejčastěji vyskytující se odpovědi patřila hodnocení dobrý, které označilo 50 % všech dotazovaných zákazníků, a velmi dobrý se 29 %. U dotazovaných zákazníků se vyskytovali 2 respondenti, kteří ohodnotili kvalitativní parametry výrobků jako špatné, tvořili 14 % všech dotazovaných. Jeden z nich uvedl důvod svého rozhodnutí. Společnost mu dodala nekvalitní papír, ze kterého se prášilo. Jedná se o vadu, která se může někdy vyskytnout v papíru určeném pro tiskárny a jiné zákazníky. Má nízkou povrchovou pevnost nebo byl špatně proveden řez, např. v důsledku tupých nožů. Prach je následně z papíru uvolňován, čímž dochází k zanášení tiskařských či kopírovacích strojů. To vede k jejich rychlejšímu opotřebenosti. Může se jednat i o selhání pracovníků při výrobě z hlediska nedodržení technologických pokynů. Ve společnosti se každý vyrobený kotouč nekontroluje, není to technologicky možné. Tato vada není pravidlem, ale může se občas vyskytnout. Jedná se o závažnou vadu, a proto má zákazník důvod k této připomínce.



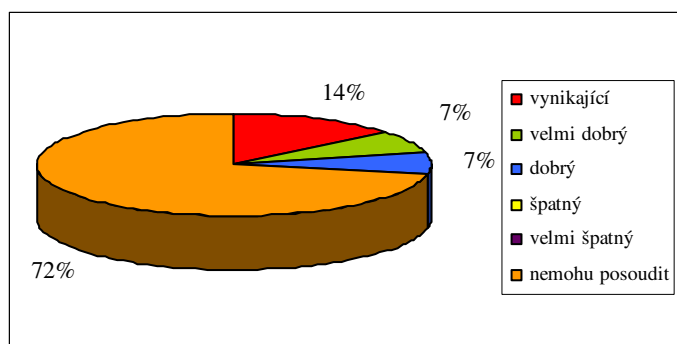
Obr. 27 Pružnost reakce na požadované změny

Zdroj: Vlastní

Z Obr. 27 lze usoudit, že dotazovaní zákazníci klasifikují otázku, jak hodnotíte **pružnost reakce na požadované změny**, celkově jako pozitivní. Nevyskytovala se zde žádná negativní odpověď. Polovina respondentů ohodnotila tuto otázku jako dobrou, 29 % ji klasifikovalo jako velmi dobrou a 14 % jako vynikající. Pouze 7 % odpovědělo nemohu posoudit. Jejich nejpravděpodobnějším důvodem bylo nejspíš to, že žádné změny dosud od společnosti nepožadovali.

### 7.2.5 Oblast prezentace

Tato oblast se týkala pohledu dotazovaných zákazníků na přístup pracovníků společnosti na veletrzích a výstavách, na webové stránky, vzorky a vzorníky, informační materiály a zkušební dodávky. Celkové výsledky v této oblasti byly pozitivní, ani u jedné otázky se nevyskytla negativní odpověď. Někteřími respondenty byla označena neutrální možnost nemohu posoudit. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou prezentovány prostřednictvím grafů.

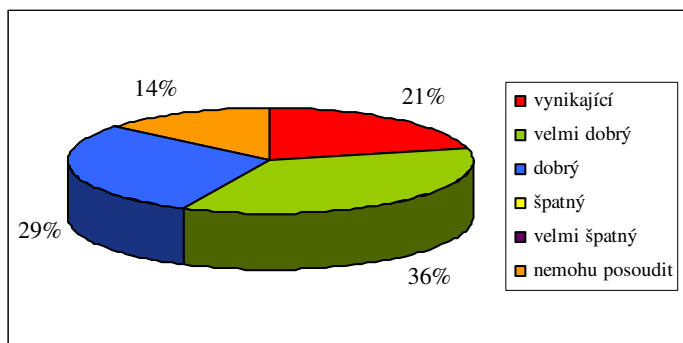


Obr. 28 Přístup pracovníků na veletrzích a výstavách

Zdroj: Vlastní

Z Obr. 28 je patrné, že většina dotazovaných zákazníků na otázku, jak hodnotíte **přístup pracovníků společnosti na veletrzích a výstavách**, odpověděla neutrálně. K hlavním důvodům patřila zřejmě absence některých respondentů na těchto akcích a také se mohlo jednat o neúčast společnosti KRPA PAPER, a.s. na některých veletrzích a výstavách. Před několika lety se jich firma pravidelně zúčastňovala a měla zde i své vlastní poměrně velké stánky. V současné době dochází ke snížení intenzity zájmu o tyto akce, a to

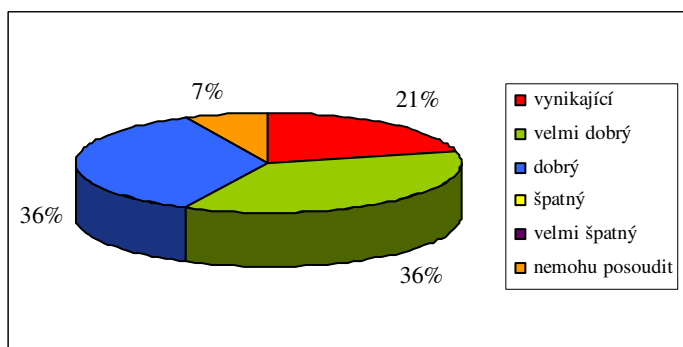
především z finančních důvodů. Za poslední rok se společnost účastnila pouze jednoho českého veletrhu, kde měla svůj vlastní stánek k prezentaci. Jinak se jednalo pouze o osobní návštěvy zástupce společnosti na veletrzích a výstavách. Na tuto otázku odpovědělo 72 % dotazovaných zákazníků nemohu posoudit. Naopak ti, co se jich účastnili, klasifikovali přístup pracovníků společnosti pozitivně. 14 % všech respondentů ho ohodnotilo jako vynikající, 7 % jako velmi dobrý a 7 % jako dobrý.



Obr. 29 Webové stránky společnosti KRPA PAPER, a.s.

Zdroj: Vlastní

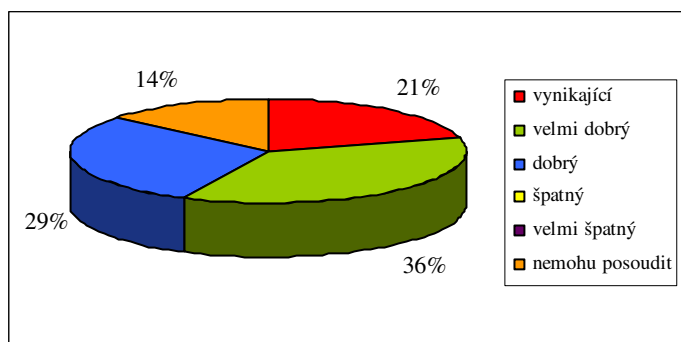
Z Obr. 29 lze usoudit, že dotazovaní zákazníci klasifikovali otázku, jak hodnotíte prezentaci společnosti prostřednictvím **webových stránek**, jako pozitivní. Nejčastěji vyskytující se odpovědi respondentů, kteří tyto stránky navštěvují, bylo hodnocení velmi dobrý. Označilo ho 36 % všech dotazovaných zákazníků a poté následovala odpověď dobrý s 29 %. Mezi dotazovanými zákazníky se vyskytovali 2 respondenti, kteří se rozhodli pro možnost nemohu posoudit, tvořili 14 % z celkového počtu. Jeden z nich uvedl, že celkově webovým stránkám nerozumí.



Obr. 30 Vzorky, vzorníky

Zdroj: Vlastní

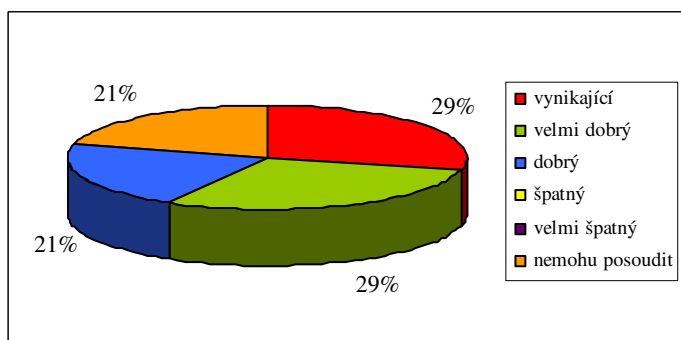
Z Obr. 30 je patrné, že odpovědi dotazovaných zákazníků na otázku, jak hodnotíte prezentaci společnosti prostřednictvím **vzorků a vzorníků**, byly příznivé. Mezi nejčastější jejich hodnocení patřila vyjádření velmi dobré, které označilo 36 % respondentů, a dobré také se 36 %. Pouze jeden dotazovaný zákazník, který tvořil 7 % z celkového počtu, uvedl možnost nemohu posoudit. Důvodem jeho rozhodnutí bylo nejspíš to, že vzorky a vzorníky od společnosti nedostává.



Obr. 31 Informační materiály

Zdroj: Vlastní

Obr. 31 prezentuje odpovědi dotazovaných zákazníků na otázku, jak hodnotíte prezentaci společnosti prostřednictvím **informačních materiálů**. Z grafu je patrné, že tento způsob prezentování společnosti byl posuzován jako příznivý. Mezi nejčtenější odpovědi patřila hodnocení velmi dobrý s 36 % a dobrý s 29 %. 14 % respondentů uvedlo, že tuto otázku nemohou posoudit. Důvodem jejich odpovědi bylo, že tyto materiály od společnosti nedostávají.



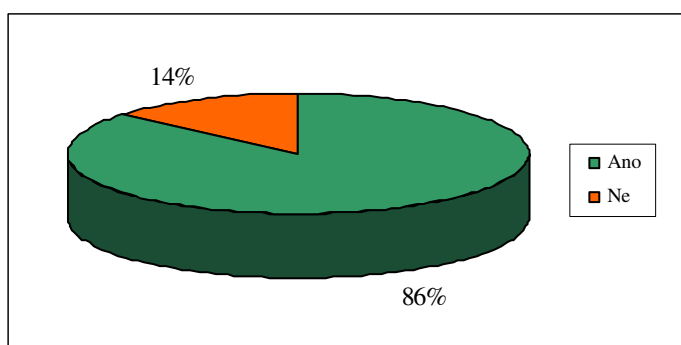
Obr. 32 Zkušební dodávky

Zdroj: Vlastní

Z Obr. 32 lze usoudit, že otázku, jak hodnotíte prezentaci společnosti prostřednictvím **zkušebních dodávek**, klasifikovali dotazovaní zákazníci jako příznivou. Nevyskytoval se zde žádný negativní názor. Mezi nejčtenější odpovědi patřila hodnocení vynikající, které takto posoudilo 29 % respondentů, a velmi dobrý také s 29 %. 21 % dotazovaných zákazníků označilo možnost nemohou posoudit. Důvodem tohoto rozhodnutí byl jejich nezájem či neposkytnutí těchto dodávek společností.

### 7.2.6 Celková spokojenost se společností

Poslední otázka celého marketingového výzkumu se týkala hodnocení celkové spokojenosti dotazovaných zákazníků se společností KRPA PAPER, a.s.. Jejím účelem bylo zjistit obecnou spokojenost.



Obr. 33 Celková spokojenost se společností KRPA PAPER, a.s.

*Zdroj: Vlastní*

Z obr. 33 je patrné, že celkově je se společností KRPA PAPER, a.s. jako takovou spokojeno 86 % respondentů. 14 % dotazovaných zákazníků se rozhodlo pro názor ne. Důvodem jednoho z nich byla nespokojenost s dodávaným papírem, ze kterého se prášilo, a tudíž nesplňoval kvalitativní parametry, které zákazník vyžadoval. Co se týkalo spokojenosti s přístupem pracovníků společnosti, hodnotil ho tento dotazovaný zákazník slovně jako výborný.

### ***7.3 Shrnutí výsledků výzkumu***

Celkem bylo rozesláno 17 dotazníků zákazníkům společnosti KRPA PAPER, a.s. a nazpět se jich vrátilo 14, tj. 82,4 %. Dotazník byl rozdělen do šesti oblastí – demografie zákazníků, obchodní oblast, oblast kvality služeb, výroby a technických parametrů, prezentace a celková spokojenost se společností.

Mezi dotazovanými zákazníky převažovali ti, kteří se identifikovali jako střední podniky do 250 zaměstnanců. Tito zákazníci tvořili 43 % všech respondentů. V obchodní oblasti byli dotazovaní zákazníci většinou spokojeni. Jejich hodnocení bylo vynikající, velmi dobré nebo dobré. Špatné hodnocení se vyskytlo pouze u dvou otázek – hodnocení sjednaných cen a vyřizování stížností a reklamací. 14 % zákazníků (2 respondenti) nebylo spokojeno se sjednanými cenami a 7 % (1 respondent) s vyřizováním stížností a reklamací.

V oblasti kvality služeb se vykytovaly pouze pozitivní a neutrální odpovědi. Respondenti využívající tyto služby je ohodnotili jako vynikající, velmi dobré a dobré. V této oblasti se ale vyskytovala mnohokrát odpověď nemohu posoudit. U každé jednotlivé otázky byla alespoň jednou tato odpověď dotazovanými zákazníky zvolena. Nejvíce bylo hodnocení nemohu posoudit označeno u služby týkající se potisku papíru. Svoji neutrální odpověď zde uvedlo 86 % respondentů. Za ní hned následovala otázka ohledně hodnocení řezání na archy. Tu nevyužívá 79 % dotazovaných zákazníků.

S otázkami v oblasti výroby a technických parametrů byla většina dotazovaných zákazníků spokojena. Jejich klasifikace měla podobu vynikající, velmi dobrou a dobrou. Otázka týkající se hodnocení celkové kvality dodávek byla jedním respondentem klasifikována jako špatná, z důvodu špatné kvality papíru. Tento dotazovaný tvořil 7 % z celkového počtu. Další negativně hodnocenou otázkou byl dotaz na hodnocení kvalitativních parametrů výrobků. Jako špatnou ji označilo 14 % respondentů. Jeden z nich uvedl důvod svého hodnocení. Společnost mu dodala nekvalitní papír, ze kterého se prášilo.

Otázky v oblasti prezentace společnosti byly respondenty klasifikovány pozitivně. U každé jednotlivé otázky byla také označena minimálně jedna neutrální odpověď. Nejvíce se jich

vyskytlo u otázky, jak hodnotíte přístup pracovníků na veletrzích a výstavách. 72 % respondentů uvedlo odpověď nemohu posoudit. K hlavním důvodům patřila zřejmě absence některých respondentů na výstavách a veletrzích a také se mohlo jednat o nepřítomnost společnosti KRPA PAPER, a.s. na některých těchto akcích.

V poslední oblasti byla zvolena pouze jedna dichotomická otázka. Ta měla za úkol zjistit obecnou spokojenost se společností KRPA PAPER, a.s.. Z celkových 14 respondentů je se společností spokojeno 86 %. Zbýlých 14 % dotazovaných zákazníků je nespokojeno. Jeden z nich uvedl důvod svého rozhodnutí. Jednalo se o nespokojenost s dodávaným papírem, ze kterého se prášilo. Nesplňoval tedy kvalitativní parametry, které zákazník vyžadoval. Co se týkalo spokojenosti s přístupem pracovníků společnosti, hodnotil ho tento respondent slovně jako výborný.



## 8 Návrhy a doporučení

Tato poslední kapitola je věnována osobním postřehům, které byly při zpracování práce zjištěny. Je zde nabídnuto několik návrhů, doporučení a opatření, které by mohla společnost KRPA PAPER, a.s. použít pro dosažení kvalitativně vyšší úrovně péče o zákazníky. Než se přikročí k jednotlivým návrhům, mělo by zde být uvedeno, že tyto návrhy a doporučení jsou firmě předkládány na základě teoretických znalostí získaných studiem na vysoké škole.

První doporučení se týká CRM systému společnosti. Na základě rozhovoru s marketingovým specialistou a seznámením se se systémem CRM bylo zjištěno, že pracovníci společnosti nemají za povinnost zadávat získané informace o zákaznících do CRM systému. Přitom někteří pracovníci však na úplnost dat spoléhají a může tak následně docházet, na základě neúplných nebo mylných údajů, k jejich chybným rozhodnutím. Doporučením by tedy mohlo být, aby se společnost v budoucnu zaměřila na to, aby její pracovníci dostali za povinnost jimi získané informace o zákaznících do CRM systému zadávat. Z počátku se jim bude tato povinnost zdát mnohdy zbytečná a nebudou si chtít zvyknout na nový způsob zaznamenávání dat. Po určité době se však naučí s tímto systémem pracovat, což jim následně zjednoduší jejich práci a povede to k přehlednějším a obsáhlejším množstvím informací o zákaznících. Díky těmto údajům bude moci společnost dosáhnout kvalitativně vyšší úrovně péče o své zákazníky.

Z výsledků zjištěných prostřednictvím dotazníku spokojenosti zákazníků se společností KRPA PAPER, a.s. je možné usuzovat na určité nedostatky, které společnost má. V oblasti prezentace byla položena otázka týkající se přístupu pracovníků na veletrzích a výstavách. Na tuto otázku odpovědělo nemohu posoudit 10 respondentů, což tvořilo 72 % ze všech došlých odpovědí. Určitým řešením by mohlo být, aby se společnost více zúčastňovala různých veletrhů a výstav se zasíláním pozvánek zákazníkům k návštěvě stánku společnosti. Dochází zde k setkání jak se stávajícími, tak s potenciálními zákazníky. Tímto způsobem prezentace dochází i k připomenutí se zákazníkům. Mohou jim být na těchto

akcích představovány nové výrobky, předány různé informační materiály, upomínkové předměty apod.

Další návrh v oblasti prezentace vychází ze zjištění u otázky, jak hodnotíte prezentaci společnosti prostřednictvím vzorků a vzorníků. Většina respondentů tuto otázku posoudila pozitivně. Vyskytl se ale jeden dotazovaný zákazník, který zvolil odpověď nemohu posoudit. Důvodem jeho rozhodnutí bylo nejspíš to, že vzorky a vzorníky nedostává. Z čehož tedy vyplývá, že se zde nachází prostor pro zlepšení prezentace společnosti KRPA PAPER, a.s.. Mohlo by být tedy určitým řešením, aby firma všem svým zákazníkům zasílala aktuální vzorky a vzorníky prostřednictvím pošty či společně s dodávanými výrobky nebo by jim je mohla předávat při osobních setkáních. Zákazníci budou mít takto možnost do nich kdykoliv nahlížet.

Čtvrté doručení souvisí také s oblastí prezentace, a to konkrétně s otázkou týkající se informačních materiálů poskytovaných společností. Ze 14 respondentů uvedli dva, že tyto materiály nemohou posoudit. Tvořili tak 14 % z celkového počtu dotazovaných zákazníků. Určitým řešením by bylo, aby každému zákazníkovi byly zasílány (prostřednictvím pošty, při sjednaných dodávkách apod.) či předávány při osobních setkání různé informační a propagační materiály. Zákazník by měl tak pocít důležitosti a přehled o výrobcích, novinkách, nabízených službách společnosti KRPA PAPER, a.s. apod.

Poslední návrh pro zlepšení se týká otázky hodnocení zkušebních dodávek, taktéž z oblasti prezentace. Respondenty byla klasifikována celkově jako pozitivní. Pouze 3 respondenti, kteří tvořili 21 % všech odpovědí, zvolili možnost nemohu posoudit. Nabízení zkušebních dodávek zákazníkům je specifická forma prezentace společnosti. Tyto dodávky nejsou vyráběny pro větší okruh zákazníků, ale pouze pro určitého zákazníka. Společnost KRPA PAPER, a.s. má informace o parametrech požadovaného papíru jednotlivých zákazníků, ale snaží se každému z nich nabídnout něco, co by pro něho mohlo být lepší. Na základě úvah pracovníků společnosti se snaží zákazníkovi nabídnout produkt s lepšími parametry, aby si ho mohl vyzkoušet, zda by mu lépe vyhovoval. 21 % respondentů je klasifikovalo jako dobré. Otázkou tedy zůstává, proč ji dotazovaní zákazníci takto ohodnotili. Jejich důvodem mohlo být nejspíš to, že výroba zkušební dodávky trvá delší dobu, a to díky

nutné změně technologie. Společnost by tedy měla od svých zákazníků zjistit, proč ohodnotili tyto dodávky „pouze“ jako dobré. Pokud by se potvrdila hypotéza o délce výroby, mohlo by to být společností řešeno například existencí určitého množství zkušební výroby uložené na skladě s možností rychlého dodání konkrétnímu zákazníkovi dle jeho potřeby. Dalším doporučením by mohlo být, aby si společnost zjišťovala zpětnou vazbu, jak jsou zákazníci spokojeni se zkušebními dodávkami, zda k nim mají nějaké připomínky či výhrady apod. Dále by měla být položena otázka, proč 21 % respondentů uvedlo jako svou odpověď nemohu posoudit. Důvody jejich rozhodnutí mohly být pravděpodobně tyto dva. Zákazníkům nebyly zkušební dodávky nabídnuty či dokonce o této možnosti ani nevěděli. Druhým důvodem jejich stanoviska mohl být nezájem o tyto dodávky. V tomto případě by určitým řešením bylo, aby společnost zkušební dodávky více propagovala a informovala své zákazníky o této možnosti, například při osobních jednáních, prostřednictvím různých informačních materiálů apod.

## Závěr

Každé dlouhodobě úspěšné podnikání se nemůže obejít bez spokojených zákazníků. Umět správně o ně pečovat není snadné. Je potřeba, aby se podniky této oblasti co nejvíce věnovaly. Každá firma má již více nebo méně zažitý systém pečování o své zákazníky. Nastává otázka, zda je jejich činnost v tomto směru dostatečná, a zda by nemělo dojít k jejímu zlepšení. Podniky by si ji měly zjišťovat prostřednictvím zpětné vazby, jak ji vnímají samotní zákazníci. Jsou to přece oni, kteří musí být spokojeni. Budou-li nespokojeni hrozí podniku jejich ztráta a odchod ke konkurenci. Firmy by si tedy měly uvědomit, že udržení stávajícího zákazníka je několikrát levnější než získání zákazníka nového. V dnešní době na to hodně firem zapomíná.

Společnost KRPA PAPER, a.s. patří mezi největší výrobce papíru v České republice. Během své dlouholeté existence si dokázala vybudovat silnou základnu svých zákazníků, se kterými je v pravidelném kontaktu a udržuje s nimi dobré vztahy. Dokáže jim nabídnout mnohaleté zkušenosti s výrobou papíru, jeho vysokou kvalitu a vstřícný osobní přístup.

Vypracování diplomové práce umožnilo nahlédnout do problematiky péče o zákazníky ve společnosti KRPA PAPER, a.s.. Teoretická část se zaměřila především na CRM systém a charakteristiku marketingového výzkumu, který byl následně v praxi využit pro zjištění spokojenosti zákazníků se společností. Praktická část identifikovala vybrané zákazníky společnosti a charakterizovala současnou péči o ně. Pro hodnocení její úrovně bylo nutné se dozvědět, jak ji vnímají samotní zákazníci. Zjištění probíhalo prostřednictvím vlastního marketingového výzkumu ve spolupráci se společností KRPA PAPER, a.s.. Při vypracovávání této práce, včetně provedení marketingového výzkumu, bylo zjištěno několik nedostatků týkajících se problematiky péče o zákazníky. Konečné výsledky výzkumu, návrhy a doporučení byly prezentovány a v písemné podobě předány specialistovi marketingu panu Tomáši Novákovi. Zpracování této diplomové práce bude pro společnost jistě přínosem a pomůže jí v budoucnu dosáhnout kvalitativně vyšší úrovně v dané oblasti.

# Použitá literatura

## Citace

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 23 s. ISBN 80-251-0798-1.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 49 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, P. a kol. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 195 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a kol. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 196 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a kol. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 201 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 48 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 73 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 76 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 145 s. ISBN 80-247-0966-X.

ŠVEC, J. a kol. *150 let papírenské výroby v Hostinném*, Hostinné: Krkonošské papírny, n. p., 1985. 55 s..

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 214 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

*Analýza nákupního chování při průmyslových nákupech (B2B)* [online]. SyNext s.r.o., 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>>.

*Historie výroby papíru v Hostinném* [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=53&lng=cs>>.

*Historie výroby papíru v Hostinném* [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: < <http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=53&lng=cs>>.

## **Bibliografie**

- [1] BUREŠ, I. a ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] DOANE, D.S., a SLOAT, R.D. *Péče o zákazníka*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-152-0350-1.
- [3] FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [4] GREENBERG, P. *CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet real time*. 1 st ed. Berkeley: Osborne, 2001. ISBN 0-07-212782-1.
- [5] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [6] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- [7] KOTLER, P. *Marketing Management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [8] KOTLER, P. a kol. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

- [11] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [12] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- [13] NOVOTNÝ, P. *O papírnách ztracených i těch znovu nalezených*. 1. vyd. Praha: Filigrán, 2008, s. 71-76. ISBN 978-80-904043-0-4.
- [14] SIMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7372-014-0.
- [15] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [16] STRNAD, P. a MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-254-8.
- [17] ŠVEC, J. a kol. *150 let papírenské výroby v Hostinném*, Hostinné: Krkonošské papírny, n. p., 1985.
- [18] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [19] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [20] AL INVEST Břidličná, a.s. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.alinvest.cz>>.



- [21] *Analýza nákupního chování při průmyslových nákupech (B2B)* [online]. SyNext s.r.o., 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>>.
- [22] Baloušek s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.balousektisk.cz>>.
- [23] *Costumer relationship management* [online]. Wikipedie, 2009 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>>.
- [24] EPOS spol. s r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.specialpapir.cz>>.
- [25] Harmanec - Bags, s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.harmanec-bags.sk>>.
- [26] Harmanec - Kuvert, spol. s r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.harmanec-kuvert.sk/intro.php>>.
- [27] *Historie výroby papíru v Hostinném* [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=53&lng=cs>>.
- [28] KRPA ENVELOPE, a.s. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz/default.asp?f=envelope&lng=cs>>.
- [29] KRPA FORM, a.s. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz/default.asp?f=form&lng=cs>>.
- [30] KRPA PAPER, a.s. [online], 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz>>.

- [31] KRPA Slovakia spol. s r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.sk/uvod/krpa-slovakia-krpa-kubiko/178134.html>>.
- [32] Litobal s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.litobal.cz>>.
- [33] Obchodní tiskárny, akciová společnost [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.otk.cz>>.
- [34] Opavia - LU, s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.opavia-lu.com>>.
- [35] PAPÍRNY BRNO a.s. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.papirnybrno.cz>>.
- [36] *Péče o zákazníka* [online]. Altego, s.r.o., 2009 [cit. 2009-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.altego.cz/index.php?stranka=pece-o-zakaznika-cs-55&>>.
- [37] SKOLKOVÁ, L. a ŠEVČÍKOVÁ, B. *Péče o zákazníky, řízení změny a strategická plánování očima Simona Francise*. [online]. Ikaros, 2006 [cit. 2009-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/pece-o-zakazniky-rizeni-zmeny-a-strategicke-planovani-ocima-simona-francise>>.
- [38] STEPA s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.stepa.cz/index.php>>.
- [39] *Stručně o výrobě papíru* [online]. KRPA PAPER, a.s., 2009 [cit. 2009-10-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.krpa.cz/default.asp?f=paper&id=61&lng=cs>>.
- [40] Systemprint Drescher, spol.s r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.drescher.cz>>.

[41] Těšínské papírny, s.r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.tepap.cz>>.

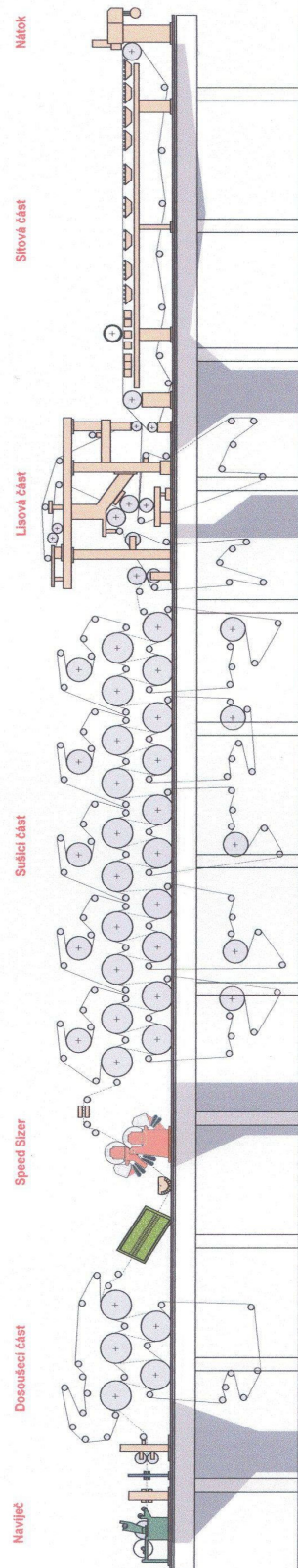
[42] Tiskárna CICERO, spol. s r.o. [online], 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.cicero.cz>>.

[43] VLACH, R. *Péče o zákazníky*. [online]. 2007 [cit. 2009-11-30]. Dostupný z WWW:  
<<http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky>>.

# Seznam příloh

Příloha A: Schéma papírenského stroje 6 v KRPA PAPER, a.s.	1 list
Příloha B: Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti KRPA PAPER, a.s.	2 listy
Příloha C: Tabulkové prezentování výsledků vlastního marketingového výzkumu	3 listy

# PS 6



## **Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti** **KRPA PAPER, a.s.**

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Jeho vyplněním pomůžete ke zkvalitňování spolupráce společnosti KRPA PAPER s Vámi, také ke zlepšení a dalšímu rozvíjení vzájemných obchodních vztahů.

V otázce týkající se velikosti firmy označte, kolik má Vaše společnost zaměstnanců. V dotazníku zaškrtněte pouze 1 odpověď na jednotlivé otázky, a to 1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – špatný, 5 – velmi špatný, 6 – nemohu posoudit.

V každé jednotlivé oblasti máte možnost do kolonky „Jiné“ doplnit Vámi zvolenou variantu, která se v tabulce nenachází. Uvítám jakékoli slovní hodnocení nebo komentáře, které uvedte prosím pod příslušnou tabulku.

<b>Název firmy</b>			
<b>Velikost firmy</b>	<input type="checkbox"/> mikropodnik (do 10 zaměst.)	<input type="checkbox"/> malý podnik (do 50 zaměst.)	
	<input type="checkbox"/> střední podnik (do 250 zaměst.)	<input type="checkbox"/> velký podnik (nad 250 zaměst.)	
<b>Dotazník vyplnil</b>	<b>Kontakt</b>		
<b>Datum vyplnění</b>	<b>Místo vyplnění</b>		

### 1. Jak hodnotíte obchodní činnost společnosti?

	1	2	3	4	5	6
Rychlost reakce na poptávku						
Zpracování a uzavření kupní smlouvy						
Sjednané ceny						
Platební podmínky						
Termíny dodání						
Vyřizování stížností a reklamací						
Způsob a úroveň komunikace pracovníků						
Jiné						

*Možnost slovního vyjádření (nepovinné):*

## 2. Jak hodnotíte služby společnosti?

	1	2	3	4	5	6
Potisk						
Řezání na archy						
Převíjení						
Speciální balení						
Doprava						
Poradenství						
Jiné						

*Možnost slovního vyjádření (nepovinné):*

## 3. Jak hodnotíte oblast výroby a technických parametrů výrobků?

	1	2	3	4	5	6
Výrobkový sortiment z hlediska nabízené šíře						
Celková kvalita dodávek						
Kvalitativní parametry výrobků						
Pružnost reakce na požadované změny						
Jiné						

*Možnost slovního vyjádření (nepovinné):*

## 4. Jak hodnotíte prezentaci společnosti?

	1	2	3	4	5	6
Přístup pracovníků na veletržích a výstavách						
Webové stránky <a href="http://www.krpa-paper.cz">www.krpa-paper.cz</a>						
Vzorky, vzorníky						
Informační materiály						
Zkušební dodávky						
Jiné						

*Možnost slovního vyjádření (nepovinné):*

	Ano	Ne
Jste celkově spokojeni se společností KRPA PAPER?		

Děkuji za vyplnění dotazníku.

**Velikost firem**

<b>Velikost dotazovaných firem</b>	<b>Počet</b>	<b>Podíl</b>
<b>Mikropodnik</b>	0	0%
<b>Malý podnik</b>	5	36%
<b>Střední podnik</b>	6	43%
<b>Velký podnik</b>	3	21%

**Obchodní oblast společnosti**

	1 - vynikající		2 - velmi dobrý		3 - dobrý		4 - špatný		5 - velmi špatný		6 - nemohu posoudit	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
<b>Rychlost reakce na poptávku</b>	7	50%	6	43%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Zpracování a uzavření kupní smlouvy</b>	6	43%	7	50%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Sjednané ceny</b>	1	7%	1	7%	10	72%	2	14%	0	0%	0	0%
<b>Platební podmínky</b>	2	14%	5	36%	7	50%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Termíny dodání</b>	2	14%	5	36%	7	50%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Vyřizování stížností a reklamací</b>	3	21%	4	29%	5	36%	1	7%	0	0%	1	7%
<b>Způsob a úroveň komunikace pracovníků</b>	8	57%	6	43%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Jiné</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%



### Oblast kvality služeb společnosti

	1 - vynikající		2 - velmi dobrý		3 - dobrý		4 - špatný		5 - velmi špatný		6 - nemohu posoudit	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Potisk	1	7%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	12	86%
Řezání na archy	1	7%	1	7%	1	7%	0	0%	0	0%	11	79%
Převíjení	1	7%	4	29%	0	0%	0	0%	0	0%	9	64%
Speciální balení	3	21%	3	21%	0	0%	0	0%	0	0%	8	58%
Doprava	5	36%	4	29%	3	21%	0	0%	0	0%	2	14%
Poradenství	5	36%	3	21%	3	21%	0	0%	0	0%	3	22%
Jiné	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

### Oblast výroby a technických parametrů

	1 - vynikající		2 - velmi dobrý		3 - dobrý		4 - špatný		5 - velmi špatný		6 - nemohu posoudit	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Výrobní sortiment z hlediska nabízené šíře	0	0%	8	57%	5	36%	0	0%	0	0%	1	7%
Celková kvalita dodávek	1	7%	6	43%	6	43%	1	7%	0	0%	0	0%
Kvalitativní parametry výrobků	1	7%	4	29%	7	50%	2	14%	0	0%	0	0%
Pružnost reakce na požadované změny	2	14%	4	29%	7	50%	0	0%	0	0%	1	7%
Jiné	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

### Oblast prezentace

	1 - vynikající		2 - velmi dobrý		3 - dobrý		4 - špatný		5 - velmi špatný		6 - nemohu posoudit	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Přístup pracovníků na veletrzích a výstavách	2	14%	1	7%	1	7%	0	0%	0	0%	10	72%
Webové stránky <a href="http://www.krpa-paper.cz">www.krpa-paper.cz</a>	3	21%	5	36%	4	29%	0	0%	0	0%	2	14%
Vzorky, vzorníky	3	21%	5	36%	5	36%	0	0%	0	0%	1	7%
Informační materiály	3	21%	5	36%	4	29%	0	0%	0	0%	2	14%
Zkušební dodávky	4	29%	4	29%	3	21%	0	0%	0	0%	3	21%
Jiné	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

### Celková spokojenost se společností

	Ano		Ne	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Jste celkově spokojeni se společností KRPA	12	86%	2	14%